

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROBERTA BENEDET

O PAPEL DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA
NO MERCADO ATUAL

Florianópolis

2004.

ROBERTA BENEDET

**O PAPEL DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA
NO MERCADO ATUAL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante M. Girardi

Florianópolis

2004

ROBERTA BENEDET

O PAPEL DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA NO MERCADO ATUAL


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de junho de 2004.

Profº Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Profº: Dante M. Girardi
Orientador


Profº: Liane Carly Hermes Zanella
Membro


Profº: Roselane Pontes Bernard
Membro

Dedico este trabalho a minha família:

Beto, Tânia, Renata, Aninha e Marcos.

Ao alcançar mais esta etapa, a formação acadêmica, é com alegria que agradeço a todos que contribuíram com minha caminhada e principalmente para a realização deste trabalho.

Agradeço...

A Deus pela graça alcançada.

Ao professor Dante pela orientação, atenção e liberdade concedida na construção desta pesquisa.

Aos meus amados pais por me ensinar a gostar de estudar, incentivarem a ler, pelo carinho e amor...É através do esforço e exemplo de vocês que hoje estou aqui. Obrigada!

Ao meu namorado Marcos pelo carinho, compreensão e a amizade de minhas irmãs Renata e Aninha.

Aos amigos:

Michele – pelo companheirismo, ajuda e quantas ajudas, pelas madrugadas sobre os livros e nossas conversas. Valeu!

Charles – pelo exemplo de dedicação a leitura e sinceridade.

Andréa e Vicente pelos livros e pelo incentivo nesta fase.

Aos professores que contribuíram em minha formação: Tia Edite com minhas primeiras frases, Professora Liane pelo olhar generoso e ao mesmo tempo crítico e Professor Felipe de Mônaco por fazer eu me apaixonar pela disciplina de RH.

Obrigada a todos vocês!

*Não é o que possuímos, mas o que somos,
que faz a pobreza ou a riqueza de nossa vida.*

Philips Brooks

RESUMO

BENEDET, Roberta. O papel do planejamento de carreira no mercado atual. Florianópolis, 91 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

O mercado de trabalho passou por diversas mudanças que afetaram as organizações, as relações de trabalho e conseqüentemente as carreiras profissionais. O “emprego para a vida toda” que norteou gerações, hoje está em vias de extinção. Nesse novo ambiente, os profissionais não podem depender unicamente do planejamento de carreira elaborado pelas organizações. Assim é responsabilidade dos próprios indivíduos gerenciar sua carreira. Para analisar a importância do planejamento de carreira no desenvolvimento profissional realizou-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória. Ressalta-se que o processo de planejamento deve considerar os seguintes aspectos: identificação das oportunidades de carreira, o autoconhecimento, objetivos da carreira aliado com os objetivos de vida e o plano de ação. A pesquisa constatou que quando executado pelas organizações, o planejamento de carreira visa estabelecer critérios, ou seja, de que forma o colaborador pode desenvolver sua carreira junto à empresa. Já o planejamento de carreira realizado pelo profissional proporciona um senso de direção, com ações condizentes com os objetivos estabelecidos - compreendendo o passado e com um olhar no futuro - de acordo com os desejos dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVES: *mercado de trabalho, carreira profissional, planejamento de carreira.*

904

ABSTRACT

BENEDET, Roberta. The role of career planning in today's market. Florianópolis. Internship final project (degree in business administration). Business Administration Major. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

The job market has suffered several changes that affected organizations, work place relations, and consequently the career of professionals. The kind of job that lasted a lifetime and that used to be the general rule for generations now it is in its way to extinction. In this new environment professionals cannot depend only on career planning developed by organizations. It is the individual's responsibility to manage their own career. In order to analyze the relevance of career planning in professional development a bibliographic, descriptive and exploratory research has been done. It is important to stress that the planning process must consider the following aspects: career opportunity identification, self-knowledge, career objectives aligned with life objectives, and the plan of action. The research has identified that career planning developed by organizations aims at creating criteria in order for the employee to develop their career within the company. On the other hand the career plan laid out by the professional themselves provides them with a sense of direction with actions that are in line with the objectives – understanding the past and looking at the future – according to the professional's wishes.

Key words: *job market, professional career, career planning.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Cenário do mercado de trabalho nos anos 60 e 70</i>	23
Figura 2 – <i>Cenário do mercado de trabalho nos anos 70 e 80</i>	24
Figura 3 – <i>Cenário atual do mercado de trabalho</i>	27
Figura 4 – <i>Carreira em Y</i>	42
Figura 5 – <i>Exemplo de carreira por linha de especialização</i>	46
Figura 6 – <i>Etapas do processo de planejamento de carreira</i>	55
Figura 7 – <i>Antigo perfil profissional</i>	56
Figura 8 – <i>Moderno perfil profissional</i>	56
Figura 9 – <i>O triângulo da excelência</i>	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Exemplo de carreira por linha hierárquica</i>	41
Quadro 2 – <i>Formulário de plano de ação</i>	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema problema.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.2.1 Importância.....	15
1.2.2 Oportunidade.....	16
1.2.3 Viabilidade.....	16
2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	17
2.1 As transformações no mercado de trabalho.....	21
3 DEFININDO CARREIRA.....	29
3.1 O que é administração de carreira?.....	31
4 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES.....	35
4.1.1 Tipo de carreira por linha hierárquica.....	40
4.1.2 Tipo de carreira em Y.....	42
4.1.3 Tipo de carreira por linha de especialização.....	45
4.1.4 Tipo de carreira por linha de polivalência.....	46
4.1.5 Tipo de carreira por linha generalista.....	47
4.1.6 Tipo de carreira mista.....	47
5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA: PAPEL DO INDIVÍDUO.....	51
5.1.1 Analisar o mercado e as oportunidades de carreira.....	55
5.1.2 Em busca do autoconhecimento.....	59
5.1.2.1 Desejo.....	61

5.1.2.2 Aptidões	62
5.1.2.3 Temperamento.....	63
5.1.2.4 Ativos	64
5.1.3 Estabelecer os objetivos de carreira aliado com os objetivos de vida.....	66
5.1.3.1 Os ciclos da carreira.....	69
5.1.4 Elaborar um plano de ação.....	72
5.1.4.1 Uma ação sempre presente na vida dos profissionais competitivos: o constante aprendizado.....	74
5.1.4.2 Para onde seguir?.....	77
6 METODOLOGIA.....	84
6.1 Caracterização da pesquisa.....	84
6.2 Abordagem.....	84
6.3 Delineamento da pesquisa.....	84
6.3.1 Quanto aos fins.....	84
6.3.2 Quanto aos meios.....	85
6.4 Técnica de coleta de dados.....	86
6.5 Limitação no método.....	86
7 CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema Problema

A inserção e até mesmo a manutenção de um profissional no mercado de trabalho está se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. Isto se deve às profundas transformações ocorridas na forma de emprego e nas relações entre organização e indivíduo.

De acordo com Rifkin (1995), o fim da sociedade baseada no emprego em massa no setor privado, exige uma reformulação da atual visão de mundo. O fim do emprego traz para a maioria dos trabalhadores uma sensação de despreparo para lutar com a enormidade da transição que está ocorrendo. “Subitamente, em todo o mundo, homens e mulheres perguntam se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no novo futuro que se abre para a economia global” (RIFKIN, 1995, p.13).

Bridges (1998) corrobora afirmando que no antigo mundo dos empregos os cargos eram “compartimentos”, onde somente cabia aos colaboradores ajustar-se a eles. Estes cargos estáticos não descrevem de maneira correta as atividades dos profissionais, segundo Kanter (1997).

Hoje as organizações modernas exigem que as pessoas “agreguem valor” a empresa, ou seja, faz pressões para que as pessoas provejam suas reais contribuições ao negócio. Para isto, as empresas realizaram a reestruturação das hierarquias, os salários estão baseados no desempenho, mérito e não mais somente preso aos cargos, utiliza-se de novas tecnologias, o encorajaram o trabalho realizado em equipe, a criatividade e a inovação como meios de sobreviver no competitivo mercado global onde estão inseridas.

Entretanto, estas transformações no mundo do trabalho, de acordo com Case e Botelho (2001), fazem do emprego uma instituição em vias de extinção, pelo menos da forma como foi descrita por Bridges (1998). O vínculo empregatício parece estar em rápido declínio e a cultura de emprego tende a acabar. Assim deve prevalecer a troca de interesses entre empresa e indivíduo.

Bardwick (1998) diz que particularmente para quem está defrontando perda de segurança ou de emprego, as mudanças no contrato de emprego são experimentadas emocionalmente como uma ruptura de fé.

Independente de considerar boa ou ruim a diminuição dos postos de trabalho do mercado, as transformações são descritas pois fazem parte da realidade. Estas mudanças exigem que os profissionais repensem suas carreiras, daí a necessidade da formulação de planejamento estratégico de carreira em tempos de globalização.

Nesse novo ambiente, os profissionais não podem depender unicamente do planejamento de carreira elaborado pelas organizações. Para Macedo (1999) a gestão da carreira executiva foi deslocada da ambiência e responsabilidade das organizações para os profissionais.

Aliás, muitas vezes, esse planejamento é conduzido de forma dissonante e divorciada da natural vocação de seus colaboradores. Portanto, quanto ao planejamento de carreira a maior responsabilidade é dos profissionais. Neste atual cenário, as relações entre empresas e profissionais estão passando por uma revolução. “A dependência torna-se parceria” (FRANCO, 2002 b, p. 11).

Para tirar vantagem das oportunidades que hoje existem, é necessário procurar construir a carreira em torno de uma estratégia para encontrar o trabalho que tem de ser feito, a fim de fornecer aquilo que um cliente deseja.

Diante deste contexto, é importante conhecer qual o papel do planejamento de carreira no desenvolvimento profissional diante das transformações dos empregos no mercado atual?

Neste trabalho, foram apresentadas as mudanças ocorridas no presente mercado de trabalho, a definição de carreira e a necessidade de um planejamento estratégico tanto das organizações como dos próprios profissionais para gerenciar carreiras .

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar o papel do planejamento de carreira no desenvolvimento profissional, diante das transformações do mercado de trabalho atual.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar as mudanças no mercado de trabalho;
- Analisar a mudança de paradigma na carreira atual;
- Analisar o planejamento estratégico de carreira realizado pelas organizações;
- Analisar o planejamento estratégico de carreira realizado pelos próprios indivíduos.

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância

A presente pesquisa é de grande importância, pois aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho, tanto os que procuram recolocação profissional quanto os trabalhadores que já possuem um emprego, todos se deparam com as mudanças ocorridas com o mercado de trabalho e as mudanças ocorridas nas carreiras e na vida do indivíduo.

Segundo Bridges (1998), quando os empregos eram para a vida toda e raramente as pessoas desligavam-se das determinações corporativas, as carreiras profissionais seguiam naturalmente por si só. A idéia de administrar realmente sua carreira era remota para a maior parte dos indivíduos.

Hoje, como afirma Chanlat (1996), com o crescente número de desempregados, do trabalho informal, das subcontratações, constantes cortes de pessoal e terceirização, os profissionais têm buscado através do planejamento de carreira eficaz um meio de evitar estas mazelas.

Particularmente, tratando-se do curso de Administração, a falta de conhecimento e reflexão por parte dos alunos/professores sobre o planejamento de carreira (sua missão, importância e suas conseqüências) faz com que este assunto torne-se relevante. Esta pesquisa proporcionou a graduanda o desenvolvimento pessoal através da reflexão e da realização de um planejamento próprio de carreira.

1.3.2 Oportunidade

A pesquisa é oportuna para o momento, visto que o tema a ser abordado é atual, e tem relação direta com os profissionais, principalmente os recém-formados.

Por ser um tema original no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pode vir a somar às pessoas que têm algum interesse na compreensão deste assunto.

1.3.3 Viabilidade

O trabalho realizado foi viável devido à disponibilidade de recursos suficientes para fazer uma boa análise do tema em questão, como: internet, biblioteca central, setorial, teses, dissertações e artigos.

2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Em busca do desenvolvimento de uma carreira, os profissionais atualmente vêm-se à frente do complexo mercado de trabalho. Desta forma é fundamental ter o conhecimento sobre o mercado de trabalho, suas transformações e as consequências nas carreiras profissionais.

Chiavenato (1999) define mercado como um espaço de transações, onde há o contexto de trocas e intercâmbio. A característica principal de todo mercado é o mecanismo de **oferta e procura** (grifo nosso). Portanto, para o autor acima, o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações e pela procura dos indivíduos que disputam trabalho no mercado.

Porém Dutra (2002) afirma que esta significação para o mercado de trabalho pode ocasionar equívocos. Para o mesmo autor, a análise do mercado de trabalho deve ser mais ampla, considerando os seguintes aspectos:

a) compreender o mercado de trabalho como um espaço de negociação e de troca, em que, de um lado, temos alguém oferecendo seu talento e sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro uma organização que necessita desse talento e dessa capacidade, a que está disposta a oferecer as condições para satisfação das necessidades e expectativas das pessoas. Cada negociação estabelecida nesse mercado faz parte de um processo de conciliação de interesses complexos;

b) compreender o mercado como constituído não só pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações, mas também pelos espaços criados pelas próprias pessoas e pela dinâmica do próprio mercado.

Logo, Dutra (2002) parte das seguintes premissas para definir o mercado de trabalho:

- a) as organizações estão tornando-se cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais;
- b) as pessoas estão cada vez mais capacitadas e, portanto, cada vez mais aptas a lidar com níveis crescentes de complexidade;
- c) as relações de trabalho vêm assumindo diferentes formas além da tradicional, com vínculo empregatício e dominação política e econômica da organização sobre as pessoas. As novas relações desenham-se baseadas na idéia de agregação mútua de valor.

Portanto, verifica-se que o mercado de trabalho, assim como as relações de trabalho estão cada vez mais difíceis de serem compreendidas.

Uma peça fundamental para entender o mercado de trabalho – a organização – é descrita por Chiavenato (1997) como sendo um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns.

Dentre as organizações existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, como meio de se auto-sustentarem através do excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus principais objetivos.

As empresas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas. Desta forma as empresas podem ser definidas como:

empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (recursos financeiros, físicos e tecnológicos, mercadológico, etc.), no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou serviços (CHIAVENATO, 2002, p. 51).

Apesar de possuírem significados diferentes, os termos organização e empresa serão utilizados nesta pesquisa para descrever o ambiente onde o profissional desenvolve tarefas remuneradas.

Contanto, toda organização é constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade. Desta forma, o mercado de trabalho é constituído basicamente por organizações e pessoas.

A integração entre o indivíduo e a organização não é uma tarefa fácil. Isto ocorre pois tanto os indivíduos quanto às organizações possuem objetivos a alcançar. De acordo com Chiavenato (1997) as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem seus objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, satisfação dos clientes, etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais (salários, benefícios, condições adequadas de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de carreira, etc.) que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

Desta forma, há um processo de reciprocidade entre o indivíduo e a organização. De um lado a organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e, por sua vez, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

Assim ...

o contrato psicológico refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida (CHIAVENATO, 1997, p. 121).

Este é um elemento importante pois está em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento de ambas as partes (indivíduo e organização).

Cabe salientar que todos os esforços das organizações e conseqüentemente de seus colaboradores convergem para um único alvo: os clientes. A busca do atendimento dos desejos e necessidades dos clientes vem sendo uma procura constante das atuais organizações. Melhores produtos, melhor atendimento, mais qualidade, preço competitivo, novas tecnologias, entre outros objetivos, são ações para conquistar ou fidelizar clientes.

Para Kotler (2000) pode-se afirmar que com o mercado globalizado e os avanços tecnológicos têm criado novos comportamentos dos clientes. Estes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de mostrarem maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor. Desta forma, os clientes também influenciam diretamente o mercado de trabalho.

Portanto, o mercado de trabalho pode ser caracterizado resumidamente pelos seguintes elementos: organizações e profissionais ambos voltados aos clientes.

Este ambiente de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças. Desta forma todos os elementos do mercado de trabalho interagem entre si. Assim, uma mudança sobre uma das variáveis pode acarretar significativas transformações neste cenário.

2.1 As transformações no mercado de trabalho

O paradigma “emprego para a vida toda” que norteou a vida de várias gerações acabou. O mercado de trabalho está sofrendo contínuas mudanças principalmente sobre os empregos e para se construir uma carreira atualmente há a necessidade de compreendê-las.

“A reengenharia do trabalho está eliminando cargos de todos os tipos e em quantidades maiores do que em qualquer época de que se tenha notícia”, delineando, desta forma, uma nova ordem no mercado de trabalho (RIFKIN, 1995, p. 112).

Mas, durante dois séculos, o ambiente de trabalho onde os empregados obtinham empregos se manteve com certa estabilidade. Reinert (2001) define o emprego como o elo de ligação formal entre o trabalhador e a organização. Ele exige uma relação de subordinação, dependência e vínculo entre empresa e os indivíduos.

Porém, no atual mercado, o emprego - definido como aquela atividade física e de tempo integral em um organograma corporativo - torna-se obsoleto, e em que emergem diversos arranjos mais flexíveis, segundo Bridges (1998). Minarelli (1995), que também compartilha desta forma de pensar, afirma que as formas de trabalho adquirem novas feições e o emprego passa por redefinições profundas.

Portanto, o conceito de trabalho, ao invés de emprego, torna-se mais adequado para o atual cenário do mercado de trabalho. Para Marx (apud, CATTANI, 1999) o trabalho é uma atividade resultante do dispêndio de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens ou serviços, contribuindo para a sociedade. Outra definição é a de que o trabalho significa a “aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim” (SAMPAIO, 1998, p. 9).

Ainda para Sampaio, a conotação da palavra **emprego** (grifo nosso) associa-se com a sensação de “cabide”, onde a pessoa se “pendura” para ganhar a vida. Já a palavra **trabalho** (grifo nosso) adquire sentido mais nobre, ou seja, está associado cada vez mais à colaboração e ao compromisso comum.

Contudo, pode-se afirmar que “além da escala do emprego, também a natureza do trabalho está mudando, exigindo maior velocidade nos processos de transição dos trabalhadores para a nova situação” (CHIAVENATO, 1999, p. 83). Desta forma, constata-se que o mercado de trabalho vem sofrendo transformações nas relações de trabalho, estas incidem diretamente no modo como os profissionais atuam em suas carreiras.

Ressalta-se que nesta pesquisa serão descritas as mudanças ocorridas no mercado de trabalho a partir dos anos 70. Isto se deve ao fato de que “a carreira como um todo começa a receber maior atenção apenas nos anos setenta” (BOERLIJST apud BASTOS, 1997, p. 29).

O cenário no mercado de trabalho após a Segunda Guerra Mundial era promissor tanto para as empresas como para as organizações. Este foi descrito da seguinte forma:

após a Segunda Guerra Mundial, as sociedades industrializadas tiveram cerca de 30 anos marcados por um enriquecimento, um crescimento ininterrupto e uma melhoria nas condições de vida sem precedentes na História (CHANLAT, 1996, p. 14).

Logo, os empregos eram abundantes e estáveis, e as carreiras lineares e contínuas. Para Chanlat (1996) esta época foi caracterizada por uma taxa de desemprego pequena, uma melhoria contínua dos benefícios sociais (assistência à saúde, aposentadoria, seguro social etc), um nível de economia elevado e um Estado sem endividamento.

Este contexto começou a ser alterado, segundo Chanlat (1996), a partir dos anos 70, onde o ritmo e o tamanho destas transformações aumentaram bruscamente, mudando significativamente a humanidade.

Franco (2002 b) vai de encontro com as idéias de Chanlat, assegurando que durante os anos 60 e 70 as grandes corporações dominavam o mercado. Estas baseavam sua produção em poucos países e exportavam para algumas outras partes do mundo. A produção de mercadorias estava orientada de acordo com suas próprias estruturas, idéias e limitações. Possuíam uma concorrência relativamente pequena em relação à existente hoje. Neste cenário, tanto para o mercado quanto para os profissionais, havia estreita dependência da empresa. Como ilustra a figura 1:

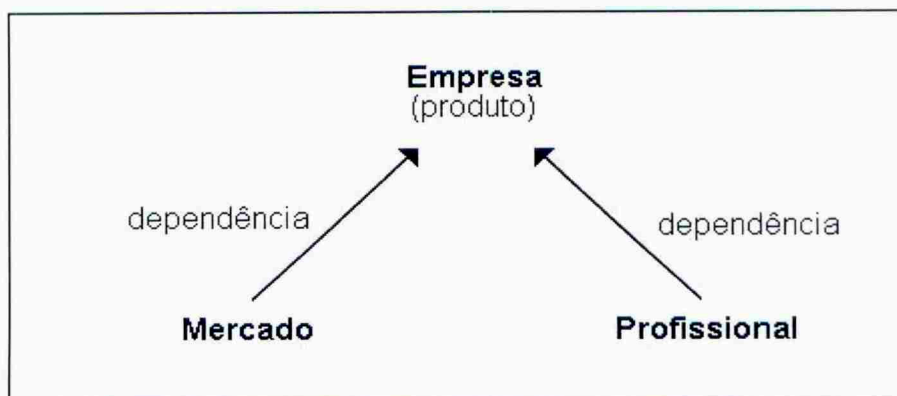


Figura 1 *Cenário do mercado de trabalho nos anos 60 e 70*
Fonte: FRANCO (2002 b, p. 26).

Ainda para o mesmo autor, durante os anos 80 e 90, a internacionalização acelerada na busca de novos mercados abriu espaço para o surgimento das multinacionais. Com frequência, essas empresas eram compostas por capitais de diferentes nacionalidades e montaram partes de sua produção em diferentes lugares do mundo. Ocorreram grandes mudanças nos processos, o que resultou no barateamento dos custos e na aceleração da criação de um mercado mundial. As grandes multinacionais passaram a se preocupar com os desejos e necessidades dos clientes espalhados por diversos lugares e por diferentes culturas.

Para Kotler (2000) a consequência destas mudanças é o deslocamento do poder econômico de quem vende para quem compra. Logo, o processo de preocupação com o mercado consumidor tornou-se indispensável.

Porém as formas de relação entre as empresas e funcionário pouco variaram. A relação entre organização e indivíduo era de grande dependência.

Bardwick (1998) afirma que em troca de lealdade constante e um nível de empenho satisfatório a empresa investia no funcionário, cuidava dele e dava-lhe aumento de salário anualmente. Porém, a empresa era o mais importante na vida do trabalhador, ela estava acima da família ou de si próprio. Desta forma o funcionário obtinha emprego vitalício. A figura 2 explica este cenário.

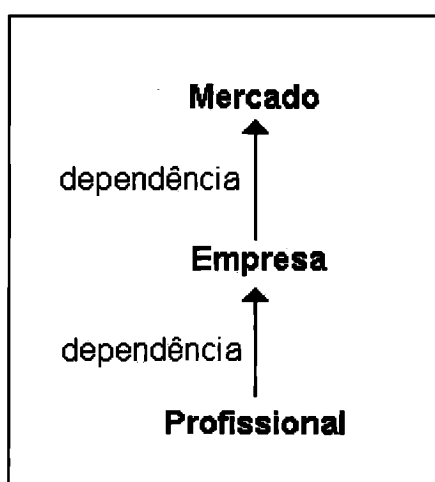


Figura 2 *Cenário do mercado de trabalho nos anos 70 e 80.*
Fonte: FRANCO (2002 b, p. 28).

Mas nos anos 90, de acordo com Franco (2002 b), ocorreu a consolidação da globalização. Uma das principais características da globalização foi o imenso crescimento do fluxo de informações, aumento da tecnologia e a aceleração dos processos de produção e de comercialização. Um dos muitos efeitos da nova situação foi um acirramento enorme da concorrência, o que obrigou as empresas a buscar cada vez mais soluções inovadoras, criativas, capazes de garantir um lugar no mercado mundial.

Com estas transformações, as estruturas de cargos tornaram-se obsoletas. Para Pontes (2002) cargo é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. Destaca-se que:

a estrutura de cargos que acompanhava a velha estrutura organizacional tradicional e burocrática ou a homogeneização das práticas de RH que era necessária para padronizar comportamentos em uma organização rígida e inflexível - foram válidos e até eficientes para uma época que já passou. Hoje, as necessidades organizacionais são totalmente diferentes (CHIAVENATO, 2004).

Diante da modificação nas necessidades da organização, os cargos inflexíveis e burocráticos tornaram-se dispensáveis.

Bridges (1998) aponta os seguintes fatores para as transformações ocorridas no mercado de trabalho nas últimas décadas:

- a) o trabalho envolvido nas funções intelectuais e de serviços é bem mais difícil de ser desmembrado em descrição de cargo distinto, como no trabalho industrial e o de escritório;
- b) a tecnologia da comunicação aumenta nosso contato com novas situações, ao destruir os intermediários de tempo e espaço que limitavam a exposição às mudanças que ocorriam em outros lugares;
- c) para atingir o trabalhar com eficácia, neste volátil e complexo ambiente de negócios é necessário criar uma nova arquitetura empresarial, suficientemente flexível para se adaptar à mudança;
- d) a redução das estruturas de cargos nas empresas torna-se essencial para o fluxo atual dos esforços gerenciais para desenvolver mais flexibilidade, respostas rápidas, foco no cliente e a atribuição e cobrança individual de responsabilidade dentro da empresa;

e) o desejo de criar “uma arquitetura flexível” para se adaptar à mudança, o que conduz esforços de “desintegrar” ou “desmembrar” a empresa em elementos estanques. A empresa cria operações distintas, das quais pelos menos algumas são terceirizadas para fornecedores externos ou entregues a profissionais autônomos que ingressam na empresa para executar o que antes era feito por funcionários.

Conseqüentemente houve um aprofundamento na dependência da empresa em relação às novas exigências do mercado. Para competir neste panorama, as empresas viram-se obrigadas a alterar seu modo de agir com os colaboradores. Estes passaram a não ser totalmente dependente das organizações, ou seja, o profissional mantém uma relação de parceria regida por negociação junto às corporações. Conseqüentemente “hoje, quem dá as cartas quanto ao perfil profissional é o mercado” (FRANCO, 2002 a, p. 30).

De Masi (2001) corrobora com esta idéia afirmando que hoje as empresas são orientadas pelo mercado; portanto seus profissionais devem acompanhar o mercado e suas exigências. Com isto, segundo Chanlat (1996), surgiram nas empresas práticas de RH visando responder de maneira eficaz a demanda do mercado e maximizando os ganhos.

Assim, a flexibilização exigida das empresas no mundo globalizado começou a atingir as formas de trabalho. Hoje o próprio vínculo empregatício começa a ser colocado em questão. O profissional não precisa ser, necessariamente, um “empregado”, este pode ser um fornecedor de habilidades e conhecimentos, auxiliado pela tecnologia da informação. Não obstante que suas atividades tragam a empresa valor agregado à organização. Como esclarece a figura 3:

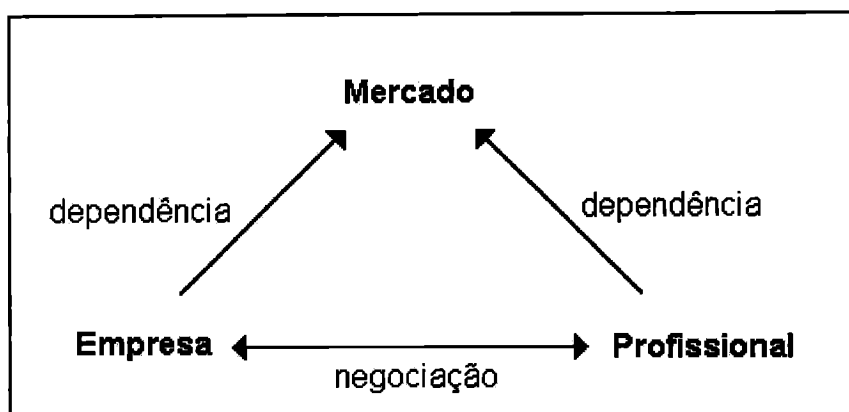


Figura 3 *Cenário atual do mercado de trabalho*

Fonte: FRANCO (2002 b, p. 31).

A flexibilização do trabalho ocorre de forma tão intensa que Lancey (apud CHANLAT, 1996) declara que ter esperança de um emprego estável em longo prazo, com aumento de salário, e associado a uma gama de benefícios sociais, tornou-se ultrapassada. Kanter (1997) complementa afirmando que não se trata da perda da fé nos empregadores como indivíduos, mas sim uma perda mais fundamental de fé na própria noção do plano de carreira regular em uma única empresa.

Conforme Maximiano (2002), o tradicional paradigma de emprego e carreira estáveis presentes na administração dá lugar neste terceiro milênio ao paradigma do desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal e ao empreendedorismo.

Conseqüentemente, o mercado de trabalho sofre com escassez de oportunidades de emprego. “Trabalhar, atividade fundamental para o ser humano, tornou-se um desafio, um problema” (FRANCO a, 2002, p.15).

Rifkin (1995) complementa afirmando que os novos arranjos no mundo do trabalho provocam diminuição dos postos de trabalho chegando a imaginar uma “sociedade sem empregos”.

Dentre as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas, certamente “a mais radical e a que gerou maior impacto, inquietação, medo, estresse e sofrimento entre os profissionais de todos os níveis hierárquicos foi a quebra da estabilidade empregatícia” (MACEDO, 1999, p. 13).

Diante destas transformações, as carreiras profissionais foram fortemente modificadas. Cabe destacar que a onda de cortes de pessoal ocorrido no mundo empresarial iniciou-se na década de 80, nos Estados Unidos de acordo com Caldas (2000). Esta onda espalhou-se pelo mundo em virtude da influência americana no comportamento empresarial internacional.

Para Bardwick (1998) muitos empregados compreendem plenamente a razão das mudanças no antigo contrato de emprego que prometia quase completa estabilidade no serviço, porém para outros essas mudanças assemelham-se a uma traição de confiança.

Estas alterações, afirma Caldas (2000), não tratam de um fenômeno transitório, provocado por mera oscilação no mercado. Pelo contrário, estamos frente a frente com alterações profundas e duradouras, fazendo indispensável que as empresas e as pessoas se preparem para um mundo diferente, onde as relações de trabalho, e não apenas de emprego, deverão ser reavaliadas e, quem sabe, administradas de maneira diferente da tradicional.

Deste modo, “em todo o mundo há uma percepção de mudanças significativas ocorrendo [...]. A vida como a conhecemos está sendo alterada de modo fundamental” (RIFKIN, 1995, p. 5).

3 DEFININDO CARREIRA

Diante das transformações no mercado de trabalho, as carreiras profissionais sofreram profundas modificações.

Quando a carreira de um profissional é determinada por uma organização, da qual possui uma dependência e há uma estrutura de cargos tradicional, segundo Hughes, (apud CALDAS, 2000, p. 253) “a carreira consiste, objetivamente, em uma série de mudanças de status e **cargos claramente definidos**” (grifo nosso).

Para Pontes (2002) a carreira individual é a sucessão de **cargos** (grifo nosso) ocupados por um indivíduo em sua vida profissional.

Como Bridges (1998) afirma, os cargos deixaram de ser o modo mais eficaz de se realizar o trabalho. Logo, caracterizar a carreira somente como uma sucessão de cargos é uma visão reduzida sobre os caminhos profissionais. Assim, outros conceitos abordaram as perspectivas pessoais na definição de carreira.

“Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida” (SAVIOLI, 1999, p. 14).

Já Bastos (1997) assegura que carreira abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de sequência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Ainda para o autor, a palavra é originada do latim - *carraria* (caminho, estrada para carruagem) -, onde a carreira é entendida como “um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo” (BASTOS, 1997, p. 30).

Outro conceito que concilia a dinâmica das expectativas entre a pessoa e à empresa é apresentado por Dutra (1996), afirmando que a carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Esta abordagem considera as influências das organizações e do ambiente em que a carreira profissional está inserida.

Para Bruhn (apud BASTOS, 1997) o trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um emprego ou uma carreira. Quando o indivíduo encara o trabalho com a visão de carreira, ele é percebido como um processo para o curso de vida mais do que um fim em si mesmo; o trabalho passa a fazer parte de um plano de vida, sendo o indivíduo forçado a fixar objetivos, a estabelecer prioridades, a definir um curso para seguir.

Colarelli e Bishop (apud BASTOS, 1997) acreditam que o comprometimento com qualquer que seja a natureza da carreira pode transcender o compromisso com conjunto específico de tarefas de um posto de trabalho e envolver diversos trabalhos em perspectiva de longo prazo.

Conforme Blau (apud BASTOS, 1997) o indivíduo trabalha com mais comprometimento quando possui motivação sobre três aspectos: persistência na carreira ou grau de resistência do indivíduo às barreiras e dificuldades que afetam seu trabalho e o quanto ele se sente competente para controlar esses eventos, mantendo a direção definida para seu trabalho; compreensão da carreira ou grau em que a pessoa possui percepções realísticas de sua carreira e como relaciona tais percepções com os seus objetivos e identidade da carreira ou grau de envolvimento pessoal com seu trabalho, carreira ou profissão.

Sendo assim, salienta-se que “pouquíssimas pessoas terão a “sorte” de progredir sem planejamento, mas “sorte” não é um fator que possa ser considerado, quando se fala de carreira” (CASE e BOTELHO, 2001, p. 46).

Ao contrário, a carreira de sucesso se baseia em escolhas certas. Mussak (2004) afirma que em todas as áreas da vida tem-se mais chance de sucesso se elaborarmos um planejamento. Daí a importância da elaboração de um planejamento de carreira.

No entanto, Dutra (2001) afirma que a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e trabalhos realizados pelo indivíduo. Tal sequência, articulada de forma a conciliar desenvolvimento pessoal com desenvolvimento organizacional, é o que se denomina de carreira.

3.1 O que é administração de carreira?

A administração de carreira nasceu com a escola da Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles, como afirma Dutra (1996). “A administração de carreira caracteriza-se por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham” (DUTRA, 1996, p. 66).

A partir das influências da escola científica, a administração de carreira foi considerada como competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas submeterem-se aos desígnios da mesma, conforme Dutra (1996).

Segundo Crainer et al (2000) antes a idéia de “homem corporativo”, defendidos por Taylor, Ford e Sloan, era do trabalhador dedicado, leal, incapaz de fazer perguntas, este foi o paradigma da administração racional. Nele o relacionamento entre o funcionário e a corporação era definido de forma limitada e praticado de forma ainda mais restrita. O homem

corporativo se manteve em razoável segurança até o início da década de 80. Neste ambiente era comum o trabalhador seguir o plano de carreira determinado pela organização

Cabe demonstrar quais são as características da administração de carreira conforme Dutra (1996):

- a) ela não consegue atuar de forma desvinculada das demais políticas e práticas de gestão de RH;
- b) estimula um processo de diálogo entre a pessoa e a organização, o compartilhamento de valores e objetivos, a transparência e a sinceridade de intenções;
- c) o estímulo a que a pessoa participe mais ativamente do planejamento de sua carreira a torna mais responsável por sua capacitação e por seu desenvolvimento;
- d) os processos de mobilidade interna e de sucessão são decisões amadurecidas nas negociações cotidianas entre as pessoas e a empresa.

Para Dutra (1996) a carreira é entendida como vinculada à estrutura organizacional.

Por esta razão, nas empresas que, ainda hoje, possuem estruturas mais hierarquizadas e com maior rigidez organizacional, a carreira é estabelecida pela organização de forma unilateral, de acordo com suas necessidades de quadro e oportunidades de organização.

Porém com a modernização das estruturas empresariais, e a extinção dos cargos tradicionais, como afirma Bridges (1998), a tendência é que as carreiras sejam planejadas de forma com que os indivíduos possam aliar seus desejos com os interesses da empresa, não havendo total subordinação da carreira do profissional à estrutura da organização.

Kanter (1997) acredita que as carreiras profissionais podem ser descritas em três tipos principais, sendo elas:

a) carreiras “corpocráticas” ou “burocráticas”: neste tipo de carreira é defendida pela lógica da promoção. Onde o padrão burocrático de carreira envolve uma seqüência de cargos numa hierarquia de posições definidas. Na típica carreira corpocrática, todos os elementos de oportunidades de carreira – responsabilidades, desafios, influência, treinamento formal e desenvolvimento – estão intimamente ligados ao cargo que se ocupa na empresa;

b) carreiras profissionais: nesta a estrutura é defendida por habilidades ou ocupação, sendo a posse de conhecimentos valiosos um fator-chave na determinação do *status* ocupacional e a reputação o recurso básico do indivíduo. O “crescimento” da carreira de profissionais não consiste necessariamente na ascensão funcional. Assim, as oportunidades do formato profissional, envolvem a chance de ter tarefas cada vez mais exigentes, ou desafiadoras, que exigem um exercício maior das habilidades que são o que o profissional tem a oferecer. Logo, as carreiras profissionais não se desenvolvem necessariamente dentro de uma única empresa – como funcionário da *empresa X*.

c) carreiras empresariais: É aquela na qual o crescimento ocorre através da criação de novo valor ou nova capacidade organizacional. Nesta carreira, o recurso-chave é a capacidade de criar um produto ou serviço de valor. Liberdade, independência e controles próprios estão associados a esta. Porém na carreira empresarial o risco é maior do que nos outros tipos de carreiras. Ocorre uma grande incerteza a respeito do futuro e do desenvolvimento de carreira. Em geral, o padrão de carreira empresarial ocorre associada à motivação para alta produtividade; o controle sobre o próprio trabalho, a capacidade de estabelecer o próprio trabalho; a capacidade de estabelecer o

próprio ritmo, com recompensas monetárias vinculadas diretamente às realizações. Kanter (1997) acredita que as empresas podem ser amplamente beneficiadas se oferecerem este tipo de carreira.

Dutra (2001) também afirma que as carreiras podem ter diferentes naturezas. Sendo que para cada tipo de carreira profissional há exigências requeridas diferentes pelas organizações e pelo mercado. Sendo que o autor as classifica em:

a) carreiras operacionais: ligadas às atividades-fim da empresa; exigem o uso do corpo ou um alto grau de estruturação. Geralmente encerram-se em si mesmas, sendo importante que a organização defina critérios de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado.

b) carreiras profissionais: ligadas a atividades específicas, geralmente exigem pessoas com formação técnica ou superior. Essas carreiras são definidas por processos fundamentais da organização, tais como: administração, finanças, sistemas de informação, RH, jurídico, marketing entre outras.

c) carreiras gerenciais: ligadas às atividades de gestão da empresa. Normalmente são que ao longo do seu processo de crescimento, demonstram vocação e competência para gerenciar.

No entanto, Ulrich (2000) complementa afirmando que a tendência atual das carreiras em geral, é criar um novo contrato sob o qual o empregador e o funcionário dividam a responsabilidade de manter – e até mesmo reforçar – a empregabilidade. Assim verifica-se que tanto a organização quanto os indivíduos têm responsabilidades quanto à administração de carreiras.

4 ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES

O paradigma de carreira onde somente as corporações ditavam qual o caminho que o profissional deve seguir está ultrapassado. Porém verifica-se que no mercado ainda há muitas organizações que atuam desta maneira sem levar em consideração as alterações do mercado. Serão apresentadas novas formas de gerenciar carreiras, estas centradas nas pessoas considerando desta forma o conjunto de capacidades dos indivíduos.

“No antigo mundo dos empregos, [...], os cargos eram “compartimentos” cabia aos trabalhadores ajustar-se a eles” (BRIDGES, 1998, p. 33). Neste ambiente o plano de cargos e salários ajustava-se perfeitamente.

De maneira geral, o plano de cargos e salários das organizações fazem a definição e descrição de cargos e salários de forma estática e inflexível. Por melhor que seja o posicionamento da estrutura salarial em relação ao mercado, tem limitações em função da falta de perspectiva de crescimento do profissional na organização e podendo ser administrado de forma isolada dos demais programas de recursos humanos, conforme afirma Pontes (2002).

No entanto, diferentemente do ambiente onde os empregos tradicionais funcionavam – assim como o plano de cargos e salários estáticos -, hoje se exige a flexibilidade e uma pronta resposta às ameaças e oportunidades de um mercado rapidamente mutante. Assim, a proposta mais adequada às corporações é aliar práticas mais competitivas de administrar recursos humanos. Já que não é possível pensar na administração de carreiras de forma isolada das demais funções de gestão de recursos humanos como: captação, desenvolvimento,

remuneração, entre outras. Por esta razão, é interessante para as empresas trabalhar a gestão de pessoas incluindo o planejamento de carreiras.

“O plano de carreiras é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” (PONTES, 2002, p. 323). Nele são definidas as exigências crescentes de conhecimento (desenvolvimento profissional) pois esclarece qual a condição para a permanência das pessoas que estejam preocupadas com o aumento crescente de seus conhecimentos na organização.

Outro aspecto relevante apontado por Pontes (2002), é que o plano de carreira possui uma integração indispensável com os demais programas de recursos humanos. Neste, a definição dos cargos ocorre de maneira mais genérica, permitindo maior flexibilidade na execução de tarefas por parte de seus ocupantes. Conseqüentemente o plano de carreira pode motivar mais as pessoas, pelas expectativas de crescimento profissional oferecidas e a autonomia em suas atividades.

Porém, para Pontes (2002) dificilmente um colaborador conhece suas possibilidades de ascensão profissional. Pois na tradicional administração de cargos e salários é privilegiada a visão do cargo e não do homem. Portanto, os programas não são feitos com os colaboradores, mas simplesmente para os cargos. Portanto, o indivíduo fica “engessado” nas rotinas preestabelecidas, dificultando a expressão de criatividade e autonomia.

Contanto, Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela depende de vários aspectos como: estrutura organizacional adotada, do contexto ambiental, do negócio da empresa, dos processos internos, da tecnologia adotada, entre outras variáveis importantes. “Toda e qualquer empresa tem, de forma explicitada ou não, linhas de conduta para a gestão de recursos humanos” (DUTRA, 1996, p. 101).

As organizações que desejam reter seus talentos possuem a necessidade de focar as pessoas não mais como recursos organizacionais padronizados, provedores de mão-de-obra e que precisam ser monitorados com controles externos, como destaca Chiavenato (1999). Precisam focar as pessoas como seres humanos heterogêneos dotados de personalidade, inteligência, competências, habilidades, motivações, emoções, expectativas. Já que cada pessoa é um universo no mundo organizacional e que precisa ser orientada com especificidade para uma carreira, para metas e resultados, para agregar valor e riqueza à organização.

Assim “cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (DUTRA, 2002, p. 48).

Ainda para o mesmo autor, os planos e política de RH devem propiciar as carreiras profissionais. Para tanto, o plano deve ser de pleno conhecimento dos colaboradores, isto é, estes devem ter acesso às descrições e especificações, à hierarquia dos cargos, podendo conhecer as faixas salariais, uma vez que servirá até como incentivo ao seu crescimento profissional. O desenvolvimento do profissional e, conseqüentemente, a sua melhor integração na empresa, dependem de como a organização define seu plano de carreiras.

Portanto ...

cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória (PONTES, 2002, p.329).

Com isto, afirma-se que os empregadores podem ter um impacto significativo na carreira e, portanto, na satisfação e no sucesso de seus funcionários. “Recrutamento, seleção,

colocação, treinamento, recompensas, promoções e desligamento – tudo isso afeta a satisfação e o sucesso profissional de uma pessoa” (DESSLER, 2003, p. 264).

Portanto, torna-se essencial que a empresa adote o planejamento estratégico de RH. Onde o planejamento estratégico de RH “é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo” (CHIAVENATO, 1999, p. 61). Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos necessários para a realização das futuras ações organizacionais.

No desenvolvimento de um plano de carreiras, a empresa pode definir a estrutura e tipo de carreira a ser aplicada adequada a seu ambiente organizacional.

Para enfrentar o ambiente tão volátil onde estão inseridas, tanto empresas quanto os colaboradores precisam encontrar referenciais estáveis para delimitar seu desenvolvimento.

O desenvolvimento do colaborador nas carreiras é, segundo Pontes (2002), resultado da conjugação dos principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas. Assim, o colaborador pode delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

Sendo que ...

para uma empresa com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumento de gestão etc, que chamamos de sistema de administração de carreiras (DUTRA, 2002, p. 103).

Segundo Dutra (2002) o sistema de administração de carreira deve estruturar as opções de carreira, buscando organizar possibilidades para que as pessoas possam planejar suas

carreiras dentro da empresa. Desta forma, o “planejamento de carreira é o estabelecimento das metas e da trajetória de carreira dos colaboradores” (PONTES, 2002, p. 323).

A estrutura de carreira, é capaz de definir qual a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas. Pontes (2002) define duas estruturas possíveis na construção de um plano de carreira. Uma através de cargos compondo trajetórias de carreiras e outra através de segmentos de carreira, em que o enfoque principal é o indivíduo.

A estrutura através de cargos advém do próprio plano de cargos e salários. Nesta concepção o colaborador tem seu crescimento através do exercício crescente de cargos, conforme a hierarquização preestabelecida.

Todavia, a estrutura através do delineamento em segmentos de carreira, o cargo é visto de forma ampla e portanto mais genérico. Nessa concepção o cargo é referencial podendo ser denominado “segmento de carreira” ou “cargo amplo”. Neste conceito o importante não é o cargo em si ocupado pelo colaborador, mas sim, a capacitação do indivíduo. Esta estrutura é baseada em níveis com graus crescentes de exigência de escolaridade, conhecimentos, experiência e habilidades.

“Esta estrutura de carreira é a que mais combina com as necessidades atuais das organizações que perseguem melhorias na qualidade, produtividade e flexibilidade e que combinam com os preceitos modernos empresariais” (PONTES, 2002, p. 332).

Já Dutra (1996) desenvolve as estruturas de carreira através: de um sistema de valorização ou diferenciação e através do desenho de carreira.

Os sistemas de diferenciação podem ser **centrados no trabalho** (grifo nosso) executado pelas pessoas, que levam em conta apenas as características do cargo. Estes sistemas, de acordo com Dutra (1996), estimulam a burocracia, despessoalizam as pessoas,

especificam implicitamente o que não fazer, desestimulam a mudança organizacional uma vez que o cargo é o que importa neste sistema de diferenciação, ou seja, a pessoa é valorizada em função do cargo que ocupa.

Já os sistemas **centrados nas pessoas** (grifo nosso) consideram: o conjunto de capacidades que a pessoa possui, usualmente expressão pela qualidade da experiência e da formação da pessoa; o conjunto de realização da pessoa, trabalhos desenvolvidos, desafios profissionais enfrentados, resultados obtidos e maturidade pessoal, que pode ser caracterizada pela facilidade de comunicação, capacidade de formar pessoas, resistência à pressão, etc.

A definição da estrutura da carreira influencia diretamente o tipo de desenho de carreira. O desenho de carreira é definido por Dutra (1996) como as seqüências lógicas de cargos ou de posições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho. De outro modo, quando a diferenciação está centrada na pessoa, o desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas.

As carreiras podem ser classificadas em diversos tipos, assumindo desta forma desenhos diferentes.

4.1.1 Tipo de carreira por linha hierárquica

A carreira por linha hierárquica, segundo Pontes (2002), é a mais comum nas organizações. É também a mais rígida, e esta concepção está perdendo espaço para outros tipos de concepções nas empresas modernas. Para Dutra (1996), sua característica principal é a de que a seqüência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas.

Portanto, dentro da carreira, a pessoa não tem opções para outras trajetórias, devendo subordinar-se às determinações da empresa.

Pontes (2002) afirma que a premissa, nesse tipo de carreira, é a de que os cargos gerenciais são mais importantes do que os cargos técnicos, e, conseqüentemente, é natural que o profissional, no topo de sua carreira, ocupe um cargo gerencial. Não levam em conta as metas ou desejos individuais. Assim, podem ocorrer problemas nas promoções, uma vez que um profissional bem-sucedido tecnicamente não obtenha um bom desempenho no cargo gerencial. Logo, não restará outra alternativa senão a demissão do colaborador da empresa.

Como a carreira é inflexível, de acordo com Pontes (2002), qualquer mudança na estrutura da empresa gera grandes problemas de alocação das pessoas que ocupam cargos gerenciais, uma vez que não há possibilidade de retorno a cargos técnicos.

Outra limitação deste tipo de carreira é que ela pode gerar desmotivação em seus colaboradores já que as posições gerenciais são em menor número de vagas, existindo este fator inibidor do desenvolvimento profissional.

Um exemplo de carreira por linha hierárquica está representado no quadro 1.

CARGOS	GRAUS				
	5	6	7	8	9
Auxiliar de pessoal I	X				
Auxiliar de pessoal II		X			
Analista de RH I			X		
Analista de RH II				X	
Gerente de RH					X

Obs.: "x" indica o enquadramento do cargo no grau.

Quadro 1 – *Exemplo de carreira por linha hierárquica*
Fonte: PONTES (2002, p. 330).

4.1.2 Tipo de carreira em Y

Pontes (2002) diz que a carreira Y tem como pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional do colaborador pelo exercício de funções gerenciais ou de ocupações na sua área de especialidade.

Sendo que “os níveis iniciais são básicos, e, a partir de certo patamar da estrutura da carreira, o profissional pode optar pelo prosseguimento através de cargos gerenciais ou tipicamente técnicos” (PONTES, 2002, p. 333). O lado esquerdo contempla cargos ou segmentos de carreiras gerenciais, e o lado direito, os cargos ou segmentos técnicos.

A figura 4 representa a carreira em forma de Y.

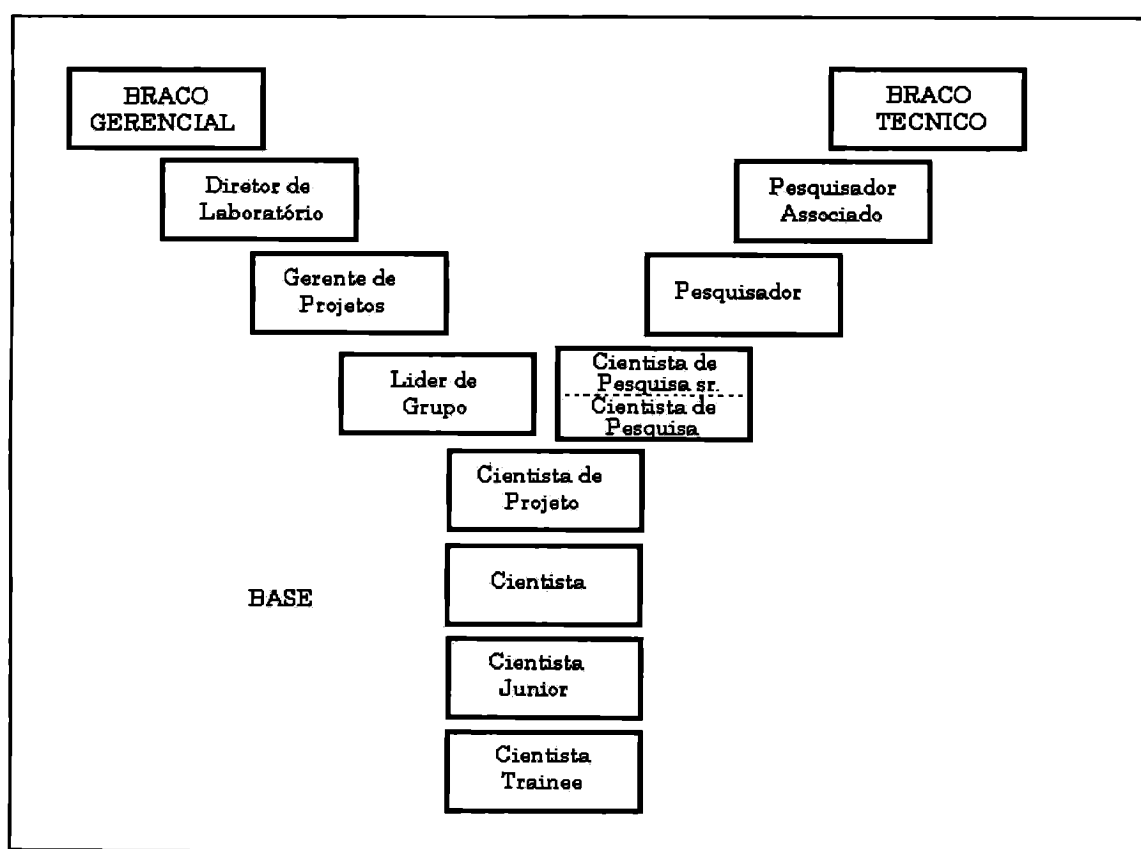


Figura 4 Carreira em Y
Fonte: DUTRA (1996, p. 88).

A base do desenho em forma de Y pode ser caracterizada, de acordo com Dutra (1996), da seguinte forma:

- a) sua natureza é técnica e compreende o período de início da carreira do profissional técnico na empresa até sua opção pelo braço técnico ou gerencial da carreira;
- b) a extensão da carreira neste período varia em função da estratégia da empresa para a gestão de seus recursos humanos ou do desenho organizacional adotado para as áreas onde estão alocados os profissionais técnicos;
- c) o número de posições existentes na base está vinculado às pressões de mercado sobre os profissionais técnicos ou à necessidade de sua compatibilização aos instrumentos de carreira adotados para as demais categorias profissionais existentes na empresa.

O braço técnico do desenho em forma de Y pode ser caracterizado, de acordo com Dutra (1996) da seguinte forma:

- a) as posições existentes no braço técnico devem guardar a mesma relação com a política de remuneração e benefícios que guarda o braço gerencial;
- b) as posições do braço técnico não precisam ser necessariamente simétricas com o braço gerencial, como ilustra a figura 4;
- c) o braço técnico deve oferecer o horizonte profissional necessário para estimular a permanência do indivíduo na carreira técnica até o final de sua vida ativa, sob pena de o mesmo visualizar uma posição gerencial como sendo seu fim de carreira.

O braço gerencial do desenho em forma de Y pode ser caracterizado, de acordo com Dutra (1996), da seguinte forma:

- a) as posições do braço gerencial devem ser compatíveis à forma como os espaços organizacionais estão arrumados nas unidades onde estão alocados os profissionais técnicos;
- b) estas posições devem estar compatíveis às demais posições gerenciais da empresa em termos de remuneração e benefícios;
- c) os níveis de exigência, o horizonte profissional e os níveis de remuneração e benefícios devem estar tão bem definidos quanto para o braço técnico, sob pena de que os profissionais relutem em optar pelo braço gerencial.

Desta forma a carreira em Y permite que sejam colocadas lado a lado trajetórias de diferentes naturezas, como: técnica, gerencial, administrativa, de apoio técnico ou logístico entre outras.

A carreira com desenho em forma de Y apresenta as seguintes vantagens, para às pessoas, segundo Dutra (1996): ampliação do leque de opções profissionais; maior segurança para investir em sua trajetória de carreira e traz a opção de mudança da trajetória de carreira a qualquer tempo.

Já às empresas, este tipo de carreira gera: flexibilidade para compor e organizar várias trajetórias profissionais em uma única estrutura de carreira; abre espaço para ascensão dos diferentes grupos profissionais da empresa; mantém equidade entre as diferentes trajetórias de carreira, de forma que as pessoas em determinada trajetória não se sintam diminuídas em relação às demais. Através desta equidade é possível ter o concurso de pessoas com diferentes habilidades e especialidades, pois todos se sentem igualmente valorizados na empresa.

Este tipo de carreira é mais complexo de ser administrado pela empresa do que a carreiras de linha hierárquica. Por esta razão é difícil que as organizações abandonem as estruturas tradicionais onde as perspectivas de carreira são impostas aos colaboradores.

4.1.3 Tipo de carreira por linha de especialização

A escolha pelo tipo de carreira por linha de especialização fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. Para Pontes (2002) é uma forma amplamente empregada. O colaborador inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo da área.

Este tipo de carreira para um administrador pode ocorrer em sua área de especialização, podendo ser: marketing, finanças, recursos humanos, produção, etc. O colaborador, por exemplo, inicia sua carreira como auxiliar de analista de produtos, na área de *marketing*, e poderá alcançar a superintendência da área, assim como em outras áreas.

Este tipo de carreira propicia o desenvolvimento do colaborador, dentro de sua área de especialidade, mais rapidamente; porém, não permite maior conhecimento e entrosamento com outras áreas.

Um exemplo de carreira por linha de especialização está representado na figura 5.

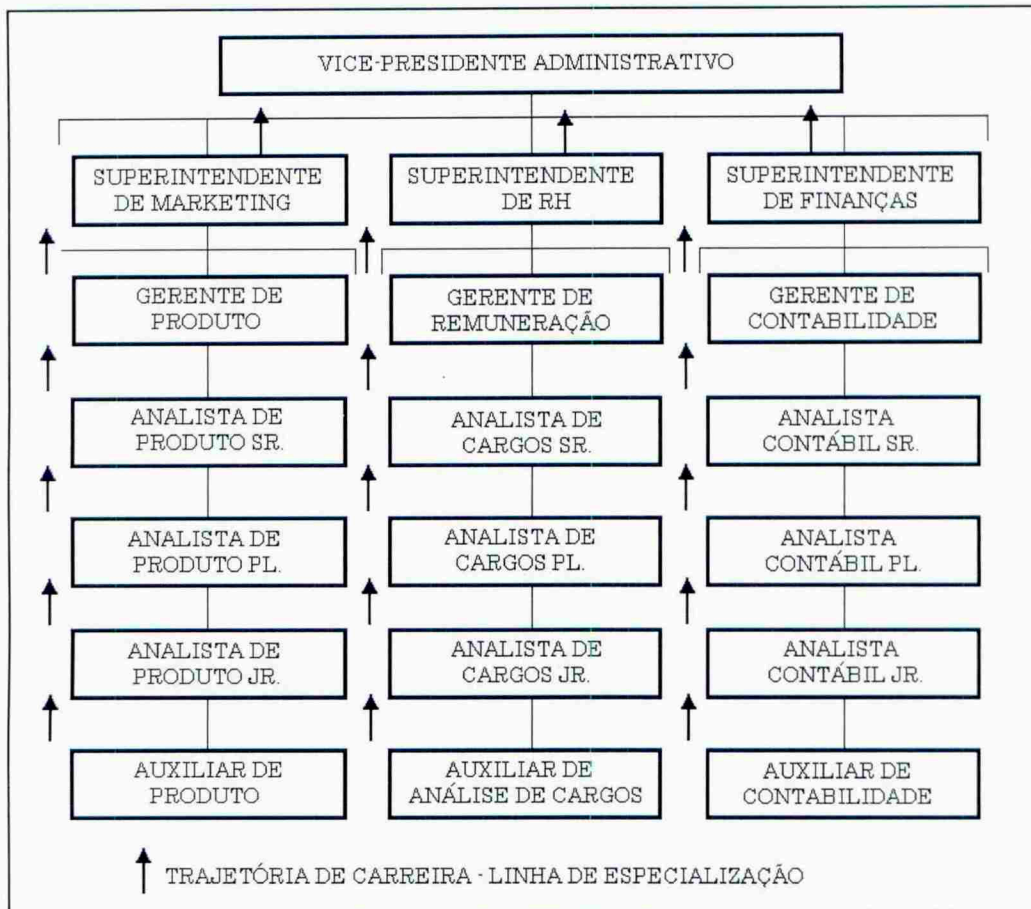


Figura 5 – Exemplo de carreira por linha de especialização
 Fonte: PONTES (2002, p. 336).

4.1.4 Tipo de carreira por linha de polivalência

Esta carreira propicia o crescimento do profissional através do conhecimento profundo em áreas diferentes. Nesse caso, as promoções verticais são mais lentas e a integração entre as diversas áreas é maior.

Algumas organizações adotam, parcialmente, a carreira polivalente para profissionais de nível superior, no início de suas carreiras, normalmente nos primeiros dois anos de trabalho após a formatura. Outra forma de adoção parcial de carreira polivalente é o rodízio dos ocupantes de cargos gerenciais em períodos preestabelecidos.

4.1.5 Tipo de carreira por linha generalista

A carreira por linha generalista propicia ao profissional crescimento através do conhecimento profundo de uma área específica agregado ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas da organização. Por exemplo, o profissional galga graus superiores na carreira à medida que aprofunda seus conhecimentos e experiências em áreas específicas da empresa e ao mesmo tempo adquire conhecimentos de outras áreas correlatas nesta.

4.1.6 Tipo de carreira mista

É a adoção de vários tipos de carreira, simultaneamente, que melhor se adaptarem à necessidade da organização, por exemplo, tipo em Y com tipo em linha generalista, tipo em Y com tipo em linha por especialização, entre outras formas.

Cabe ressaltar que, além do desenho e estrutura de carreira, existem outras ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de carreiras, segundo Chiavenato (1999). Sendo elas:

- a) centros de avaliação: estes proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, ajudando-os a desenvolver objetivos e planos de carreira adequados;
- b) testes psicológicos: servem para ajudar os funcionários a compreender melhor seus interesses e habilidades;
- c) avaliação de desempenho: é uma informação valiosa para o desenvolvimento de carreira;

d) projeções de promoção: são julgamentos feitos pelos gerentes quanto ao avanço potencial de seus subordinados;

e) planejamento de sucessão focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas.

Estas ações visam orientar o funcionário sobre quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas e avaliam se o indivíduo possui o perfil para que possa desempenhar nova tarefa. Contudo, cria-se condições e suportes possíveis para que tanto os trabalhadores quanto as empresas façam escolhas acertadas quanto ao planejamento de carreira.

Apesar de trazer inúmeros benefícios, as empresas possuem resistência quanto ao planejamento de carreira. Segundo Hall e Gutteridge (apud DUTRA, 1996) a resistência quanto ao planejamento de carreira por parte da empresa ocorre pelos seguintes fatores: resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados. O gerente ao invés de somente avaliar o funcionário, pode apontar as forças e fraquezas da pessoa, determinando ações necessárias para o desenvolvimento da carreira do empregado e baixa vontade de realizar mudanças.

Não obstante, Dutra (1996) destaca que é raro encontrar a prática da administração de carreira nas empresas.

Cabe ressaltar que, ao deixar de administrar carreiras, as empresas perdem os benefícios que esta atividade gera. As principais vantagens de se obter um planejamento de carreira, para Pontes (2002), são:

a) contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;

- b) motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades);
- c) encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais;
- d) propiciar a ascensão do colaborador na empresa;
- e) atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno;
- f) proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*;
- g) criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais;
- h) estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Constata-se que são muitos os benefícios que o planejamento de carreira propicia as organizações. Mas esta preocupação com as carreiras profissionais ainda é uma atividade desconhecida pela maior parte das corporações. Desta forma, ao ignorar esta atividade, as empresas deixam de alcançarem um diferencial competitivo em sua gestão.

Contudo, Ulrich (2000) afirma que é responsabilidade da empresa fornecer ferramentas e oportunidades para que os colaboradores possam avaliar e desenvolver suas habilidades, contribuindo desta forma, para a carreira profissional.

A diferença está em se a empresa mostra a própria preocupação com seu pessoal tratando-o de forma justa em fases de transição, dando-lhe informações completas sobre mudanças para que possam ajustar-se gradualmente, investindo em seu aprendizado e crescimento, dando-lhe oportunidades de contribuir inovadoramente e recompensando diretamente o desempenho (KANTER, 1997, p. 337).

Logo, ao planejarem as carreiras, as empresas devem prender sua atenção as habilidades que as pessoas trazem ao trabalho, pois é isto que garante perspectivas de carreira e sucesso.

Uma vez que o ambiente onde as empresas são expostas a pressões concorrenciais cada vez mais acirradas, há a necessidade de compartilhar a responsabilidade da administração de carreira entre a empresa e os colaboradores. Pois “...engajamento e comprometimento não podem ser obtidos apenas pela vontade da empresa, ou seja, não pode ser decretado ou imposto ao trabalhador” (DUTRA, 1996, p. 19).

Porém, os funcionários não devem mais confiar as decisões primordiais relacionadas às próprias carreiras a uma organização isto devido à ruptura da estabilidade do emprego. Assim é responsabilidade dos próprios indivíduos gerenciar a carreira.

5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA: PAPEL DO INDIVÍDUO

A crença de fixar-se em um único emprego de longo prazo em uma única empresa tornou-se perigosa no mercado de trabalho atual. Isto se deve a mudança na lógica das carreiras, onde anteriormente o indivíduo seguia o padrão burocrático de uma progressão ordenada de cargos cada vez mais altos e financeiramente melhores.

Gostando ou não, mais e mais pessoas verão suas carreiras delineadas de acordo com a maneira como elas se desenvolvem e colocam no mercado suas habilidades e suas idéias – e não pela seqüência de empregos oferecidos por uma corporação (KANTER, 1997, p. 329).

Assim sendo, Mariaca (2003) a tendência hoje é o profissional fazer cada vez mais mudanças de rota em sua carreira. Pois a qualquer instante, pessoas físicas ou jurídicas podem ser demitidas por seus patrões ou clientes respectivamente.

Logo, o importante é o profissional possuir habilidades competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário. Para isto é preciso flexibilidade para mudar, objetivando obter segurança com a “empregabilidade”. Como Kanter (1997) afirma empregabilidade implica em saber se o trabalho de hoje vai aumentar o valor pessoal em termos de oportunidades futuras.

Já ao realizar planejamento de carreira os profissionais conquistam um diferencial competitivo. Pois este processo tem como característica básica antecipar cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho. “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 1992, p. 42).

Deste modo, a carreira não deve ser tratada no improviso por parte dos profissionais. Conforme menciona Pereira (2002), improvisar significa agir ao acaso, preparar algo às pressas no momento que acontece. Salienta-se que em qualquer atividade humana realizada sem nenhum tipo de preparo, é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo a destinos não esperados.

Constata-se que há por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer tipo de estímulo ao longo de suas vidas. “Surpreendentemente, muitos empregados pouco sabem a respeito do planejamento de carreira. Frequentemente não estão conscientes da necessidade e das vantagens desse planejamento” (PONTES, 2002, p. 317).

Hall e Gutteridge (apud DUTRA, 1996) comentam que a resistência quanto o planejamento de carreira por parte dos indivíduos ocorre pelos seguintes fatores:

- a) algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa;
- b) alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;
- c) outros acreditam que, para fazer carreira, devem trocar constantemente de empresa;
- d) há os que acham que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro; e
- e) há aqueles que não têm coragem para encarar a si próprios ou relutam em efetuar as mudanças necessárias a seu plano de carreira.

Esta ausência de um projeto profissional consciente coloca as pessoas em situação de risco. Dutra (2002) aponta os riscos mais frequentes àqueles que não possuem planejamento de carreira, sendo eles: armadilhas profissionais, isto acontece quando se executa um trabalho que demanda pouco de seus pontos fortes e muito de seus pontos fracos. Esse trabalho, na maior parte do tempo, gera grande desgaste e pouca satisfação, podendo conduzir a uma situação de estresse e inibindo o desenvolvimento do profissional. Com há falta de foco as pessoas se incomodam com a carreira e sentem desconforto profissional. O processo que envolve a instalação do desconforto profissional, percepção, ação de mudança e saída da situação de desconforto demora de dois a cinco anos. A visão restrita das alternativas de desenvolvimento profissional, ocasiona a falta de oportunidades tanto na empresa onde se atua quando no mercado.

Para evitar situações de risco e que o acaso prevaleça durante suas escolhas, o profissional pode utilizar-se de um planejamento de carreira. Segundo Drucker (apud PEREIRA, 2002) o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final. Pois o planejamento contempla ações alternativas em relação a estados futuros e escolhe as ações alternativas.

É importante ressaltar que por meio do planejamento as pessoas trabalham para fazer acontecer uma situação que não resultaria da evolução dos acontecimentos, conforme Maximiano (2002). Este é uma forma de lidar com o futuro que contrasta com o comportamento de não fazer nada. Onde os profissionais conservadores e os acomodados apostam na estabilidade, na fatalidade dos eventos e na manutenção do *status quo*. Processam de forma negativa os sinais da necessidade de mudança, as ameaças e as oportunidades que vêm do ambiente. Sendo assim, nada fazem para se preparar e esperam que o futuro venha a seu encontro.

Desta forma, é fundamental que o profissional ser responsável pela administração de sua carreira, buscando empregar seu talento em atividades que lhe proporcione prazer, uma vez que o profissional não depende somente da organização para decidir seus caminhos profissionais. Portanto, as pessoas precisam ter consciência de seu papel para fazer a gestão de sua carreira. Onde, “você é o dono da sua carreira e responsável por ela. Trate-a bem. Ninguém é capaz de administrá-la melhor do que você” (MINARELLI, 1995, p. 22).

Portanto, “no planejamento de carreira torna-se imprescindível a reflexão do indivíduo sobre sua relação com as organizações e as atitudes que pode efetivamente tomar em busca da sua própria “autonomia” ” (CALDAS, 2000, p.267). O planejamento de carreira indica que o futuro começa a ser inventado e construído com ações do presente, onde é preciso agir na direção daquilo que se deseja em termos de caminhos profissionais ou de ações necessárias. Para antever o perigo precisa-se planejar, o que significa estudar o cenário e traçar metas para o futuro.

Apesar de existir vários modelos, manuais, na literatura existente indicando como fazer o planejamento de carreira, este estudo aborda os procedimentos indicados por London e Stumpf (apud DUTRA, 1996), sendo eles: analisar mercado de trabalho e identificar as oportunidades de carreira; realizar uma auto-avaliação em busca do autoconhecimento; estabelecer os objetivos da carreira aliado com os objetivos de vida e elaborar um plano de ação.

A figura 6 demonstra as etapas do processo de planejamento de carreira, segundo London e Stumpf.

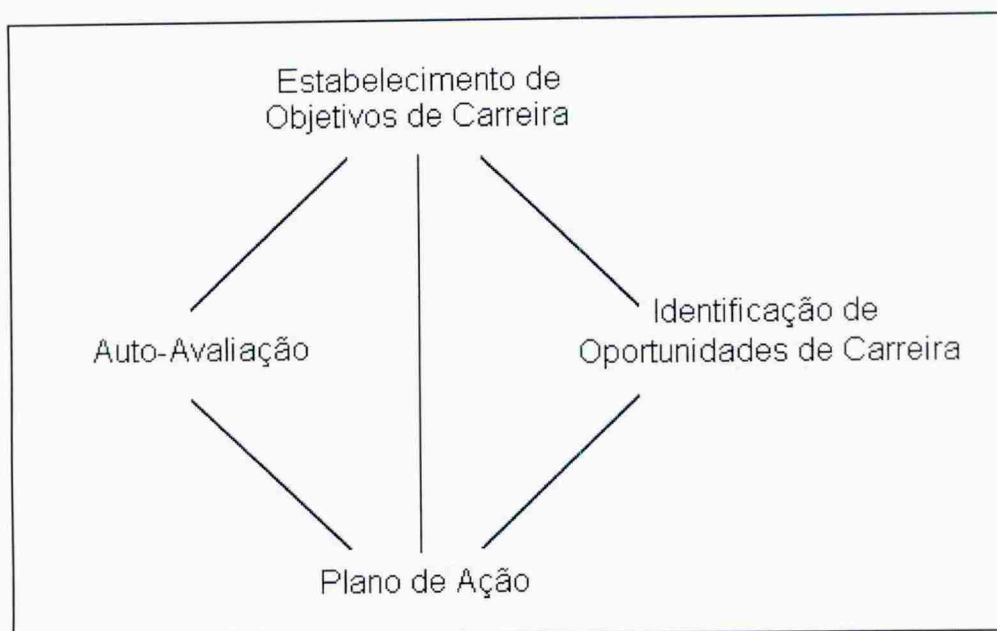


Figura 6: *Etapas do processo de planejamento de carreira*
 Fonte: DUTRA (1996, p. 25).

Estas etapas serão abordadas individualmente a seguir.

5.1.1 Analisar o mercado e as oportunidades de carreira

Constata-se que o mercado de trabalho está em constante modificação. Sendo que uma das principais mudanças dos últimos tempos, foi a mudança nas relações de trabalho que acarretou o rompimento da estabilidade nos empregos. Esta mudança aliada à globalização, ao aumento do uso de tecnologias, redução organizacional, flexibilização do trabalho, entre outras; extinguiu certas profissões e gerou diversas oportunidades aos profissionais.

Segundo Franco (2002 a), uma pessoa de sucesso no antigo mercado de trabalho, marcado pela segurança e por carreira estáveis, poderia ser identificada por algumas características apresentadas na figura 7.

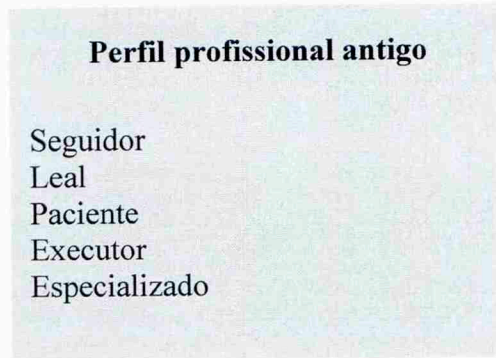


Figura 7 *Antigo perfil profissional*
 Fonte: FRANCO (2002 a, p. 38).

Ainda para o mesmo autor, até hoje muitas empresas e indivíduos acreditam que essas são as qualidades exigidas para o sucesso. Porém, atualmente nas empresas competitivas as qualidades exigidas parecem ser o contrário destas apresentadas.

Logo, o profissional que deseja se manter competitivo e assegurar sua permanência no mercado deve orientar-se em um novo perfil de profissional bem sucedido, apresentado na figura 8.

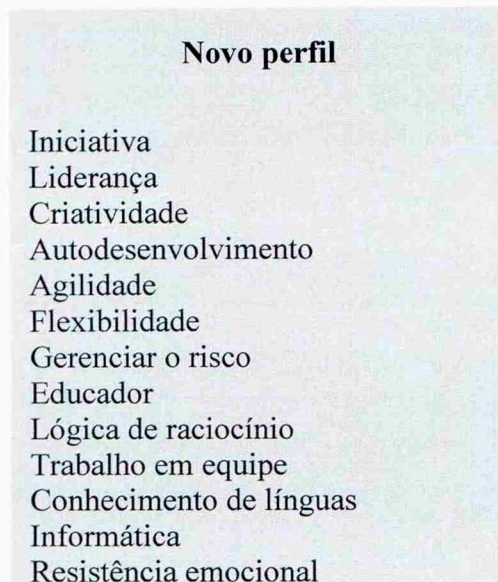


Figura 8 *Moderno perfil profissional*
 Fonte: FRANCO (2002 a, p. 39).

É neste cenário junto aos novos padrões de carreira que profissionais, assim como as organizações, encontram-se frente a oportunidades e perigos, conforme Kanter (1997).

As conseqüências são aos profissionais deste novo mercado maior autonomia, liberdade e criatividade para determinar seus próprios destinos. Isto gera uma força de trabalho adaptável, para quem progredir significa melhorar, conseguir mais habilidades, desenvolver idéias onde encontrar-se-ão cenários cada vez mais desafiadores.

Porém, segundo Kanter (1997) é perigoso retirar das pessoas a segurança corporativa sem oferecer outra atividade para concentrar-se em construir seu futuro. Por conseguinte o desmoronamento da hierarquia corporativa tradicional além da segurança no emprego, os salários foram intensamente afetados. Para a autora, *status*, e não a sua real contribuição para a empresa, era a base tradicional para os números impressos nos contracheques das pessoas. Assim nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. “Se houvesse um componente de “mérito”, este era em geral muito pequeno” (KANTER, 1997, p. 233).

No entanto, a remuneração, neste novo olhar sobre a carreira, está intimamente ligada ao esforço do próprio profissional. Desta forma, ele é recompensado de acordo com o mérito e não mais pelo *status*. “Isso significa que o profissional precisa mostrar resultados e buscar sempre a inserção em empresas que valorizem os méritos que ele apresenta” (FRANCO, 2002 a, p. 93). O autor ainda complementa afirmando que a decisão de promover, dar aumentos, demitir vai depender do desempenho e da capacidade de comprovar, a todo instante, as suas qualidades.

Este processo, para Kanter (1997), distingue a sociedade. Os “ricos” são pessoas com liberdade para perseguir suas idéias e objetivos de carreira, ou seja, a gestão de carreira pode ficar reservada a uma pequena elite, e os “pobres” são aquelas pessoas que, tanto no nível “alto” quanto no “baixo”, se prendem aos ditames dos procedimentos estabelecidos, alheios

ao processo. Corrobora com esta visão Chanlat (1996) afirmando que a sociedade está em vias de se fragmentar e o centro deste processo é o mercado de trabalho. Ao lado de um grupo de assalariados estável e bem-remunerado, encontra-se um número crescente de desempregados e de pessoas que ocupam empregos precários, contratados ou temporários. Havendo desta forma, a dualidade da sociedade, onde a flexibilização do trabalho é diretamente responsável pelo aumento do pessoal temporário diminuindo empregos estáveis e bem pagos, pelo aumento da precariedade e da exclusão. Onde a lógica financeira é, na atualidade, cada vez mais questionada por ser de curto prazo e por não se preocupar com a estabilidade dos empregos.

Desta forma, Chanlat (1996) reforça que os paradoxos e os desafios a serem enfrentados devem ser refletidos atualmente pelos que desejam fazer carreira.

Ulrich (2000) acredita que para construir uma carreira flexível é necessário remodelar-se para acompanhar o ritmo das mudanças, que tome para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras e comprometer-se com o sucesso da empresa. Isto significa estar ciente das tendências do mercado e conhecer as habilidades e os comportamentos que a empresa necessitará no futuro. Para isto é preciso que o profissional antecipe-se às mudanças, adotando uma postura proativa em relação a sua carreira.

Complementando esta visão, Lobato et al (2003) asseguram que as tendências hoje existentes influenciam decisivamente o futuro, porém estão sob o signo da imprevisibilidade. Para lidar com as incertezas e construir um perfil profissional para o futuro é preciso estar atento às mudanças que ocorrem no ambiente turbulento onde se está inserido. Para Macedo (2003), os profissionais que adotam estas ações garantem diferenciação no mercado. Sendo elas: antecipar-se às tendências dos mercados local e global; antecipar-se ao impacto e ao florescimento de novas tecnologias e processos; antecipar-se às mudanças constantes das

organizações; detectar e avaliar ameaças e oportunidades decorrentes dessas forças em curto, médio e longo prazo em relação a sua carreira; definir com clareza e agilidade as novas armas de que necessitarão, as novas linguagens que usarão, os novos conhecimentos técnicos, gerenciais, comportamentais e estratégicos de que precisarão; definir novas estratégias e táticas que utilizará para manter-se ativo e prosperar no mercado de trabalho e ter informação já que essa é a palavra-chave quando se trata de inteligência competitiva na carreira.

No entanto, independente das ações a serem buscadas, os profissionais não devem deixar de ter em mente que só sobreviverão no mercado, indivíduos e corporações que adicionem valor a seus clientes.

Todavia, como afirma Kanter (1997) a busca de novas oportunidades aliada com o aperfeiçoamento contínuo das habilidades são propostas que nortearão a vida dos profissionais, mesmo quando se está atuando em uma mesma corporação.

5.1.2 Em busca do autoconhecimento

Adotar uma atitude positiva em busca da convergência entre o trabalho e vocação fortalece a motivação e o prazer na atividade profissional. Sendo que...

A proximidade entre o trabalho desempenhado e a vocação é fundamental para que a pessoa tome iniciativa, para que todos os dias tenha ânimo, energia, disposição. A vontade de ir atrás de trabalho é, inclusive, decorrência do ajuste vocacional (MINARELLI, 1995, p. 51).

A busca da vocação requer um diagnóstico interno por parte dos profissionais. Isto é, fazer uma reflexão tendo como objetivo a consciência das suas próprias habilidades, dos

pontos fortes e fracos, aptidões e intenções. Desta forma, a pessoa pode planejar-se para uma carreira onde possa atuar com interesse e facilidade.

Para Bronson (2003), ao se ver diante da interrogação: “*O que eu faço da minha vida?*” os profissionais referem-se a um imperativo moral, onde estes se referem à maneira como se responsabilizam pelas oportunidades que cruzam seu caminho, na busca da sua identidade – do autoconhecimento.

Segundo Panelli (2003), a escolha de uma carreira é ponto fundamental no projeto de vida de uma pessoa. É mais do que identificar uma vocação, baseada em sensações, informações, desejos, influências, etc. É, na verdade, definir em que área do conhecimento e das relações humanas irá atuar, visando a otimização da felicidade pessoal (satisfação, sucesso, autoconfiança, auto estima elevada, etc.), associada a máxima aplicabilidade da potencialidade intelectual e cultural. Vale ressaltar...

que cada pessoa é diferente não apenas de todas as demais, mas de si própria em diferentes momentos, ao longo de sua vida, e em diferentes situações. Com um mínimo de auto-observação, pode se identificar que características essenciais mantêm-se ao mesmo tempo que se modificam, conforme o amadurecimento ou os desafios enfrentados pela pessoa (MAXIMIANO, 2002, p. 248).

Este autoconhecimento busca a identificação das caracterizações da nossa personalidade comportamental; das competências naturais; dos estilos de ação e enfim, o perfil natural e imutável com o qual o indivíduo nasce e que, embora sensível a ajustamentos e adequações, dificilmente será mutável na sua essência. Savioli (1999) complementa afirmando que o autoconhecimento, é um fator básico para que se conheçam seus pontos fortes e pontos que tem para desenvolver.

No entanto, muitos profissionais não possuem uma reflexão acerca de si mesmos (sonhos, aptidões, entre outras) e tomam decisões na carreira baseados em outras motivações.

Guerra (2004) acredita que de nada adianta uma pessoa estudar nas melhores universidades, realizar as melhores especializações, se no momento em que a vida exige atitude a pessoa não souber o que fazer.

Dutra (2002) complementa assegurando que muitas pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, como, remuneração, facilidades, status, prestígio, etc., do que por preferências pessoais.

Assim, não basta apenas alterarmos as formas de organização do trabalho, mas é também fundamental que seja estimulada uma revisão da postura das pessoas frente a seu trabalho, a partir do autoconhecimento em termos de preferências e projeto de vida (DUTRA, 1996, p. 9).

Apesar de haver na literatura diversos modelos indicando como aliar o autoconhecimento com a carreira profissional, esta pesquisa utilizará os quatro pontos indicados por Bridges (1998) para um indivíduo tratar em seu planejamento de carreira. Sendo eles:

5.1.2.1 Desejo

Quando as vagas no mercado de trabalho eram definidas de acordo com os cargos, segundo Bridges (1998), as pessoas nas organizações não realizavam as atividades que gostavam de executar, uma vez que, os cargos não se moldavam ao seu ocupante. Raros indivíduos eram remunerados por atividades que executavam por prazer, exceto atletas, cantores, pintores, entre outros.

Porém,

A diferença entre os trabalhadores que “desejam” executar seu trabalho e aqueles que não o desejam pode representar a diferença entre o trabalho de alta e de baixa qualidade, entre o trabalho executado rapidamente e aquele que não consegue acompanhar os prazos estabelecidos e entre o trabalho que identifica soluções para os problemas e o que fica atolado quando estes são encontrados (BRIDGES, 1998, p. 54).

Ainda para o mesmo autor, o ponto principal é que o desejo é uma motivação demasiadamente forte para não ser considerada quando se está em busca de oportunidades profissionais.

Logo, “o desejo não apenas representa uma poderosa força motriz, como também capacita o indivíduo a criar outras condições necessárias para o sucesso” (BRIDGES, 1998, p. 55).

Para identificar seus desejos, o profissional deve desenvolver seu autoconhecimento.

Para isto algumas questões podem nortear a busca do conhecimento dos desejos individuais, tais como: *Estou neste mundo para fazer o quê? Quais situações da vida fizeram me sentir mais energizado, mais vivo, mais envolvido com o que fiz?*

5.1.2.2 Aptidões

Antigamente quando o número de universitários era escasso, a formação secundária era suficiente para conquistar um bom emprego. Hoje, verifica-se que um diploma não é garantia de boa colocação no mercado de trabalho.

Cabe salientar que a intensificação da era do conhecimento exigiu mudanças em relação às habilidades e conhecimentos dos profissionais. Assim, para Bridges (1998), gerações inteiras de profissionais que possuíam bons empregos, que possuíam avaliações

positivas de desempenho e que haviam sido promovidos com razoável regularidade, foram subitamente considerados desnecessários.

As aptidões são qualidades utilizadas pelo profissional, onde este tem a capacidade de fazê-la bem, que podem ser reutilizadas e recicladas em sucessivas situações de trabalho.

Mas nem sempre as aptidões profissionais se revelam de maneira nítida. Para descobrir suas aptidões o indivíduo pode utilizar-se das seguintes questões: *Quais são meus pontos fortes? Quais são os “talentos essenciais” que utilizo para conseguir realizar este trabalho?*

Nem sempre o trabalho que o indivíduo executa lhe permite utilizar ao máximo suas aptidões. Porém participando de outras atividades, como por exemplo *hobbies*, a sensação de completo torna-se mais evidente neste indivíduo.

5.1.2.3 Temperamento

Segundo Bridges (1998) cada indivíduo possui dentro de si algo que corresponde à satisfação no trabalho. Logo, este trabalho atende seus desejos, capitaliza suas aptidões individuais e faz uso de ativos específicos. Porém, a essência da natureza individual é relevante neste momento. “O temperamento é o que dá uma identidade individual; o que literalmente significa um “padrão” de conduta ao longo do tempo e em todos os tipos de contextos distintos” (BRIDGES, 1998, p. 80).

O temperamento pode tornar uma pessoa bem sucedida em uma determinada atividade e pode se tornar um entrave em outra. Este faz parte das qualificações pessoais, porém de

forma subjetiva. O temperamento representa, modifica o desempenho dos profissionais. O autor dá o exemplo da empresa Nordstrom que seleciona as pessoas que demonstram “amabilidade” porque isto está associado à cultura do serviço de atendimento ao cliente.

Muitos fatores podem contribuir para determinar o temperamento de um indivíduo. Bridges (1998) aponta: o sexo, a herança étnica ou cultural, fatores históricos, condições econômicas.

Refletir sobre perguntas como: *Que tipo de pessoa eu sou? Gosto de descobrir coisas sozinho ou prefiro a interação? Prefiro o desconhecido ou algo já experimentado e testado?*

5.1.2.4 Ativos

Para Bridges (1998) os ativos são cada parte de conhecimento que o indivíduo possui. Por exemplo: conhecer linguagem de programação, saber digitar, falar francês são ativos potenciais. Dependendo da situação, são estes conhecimentos (ativos) que diferenciam um candidato na hora do recrutamento.

Estes ativos, para Bridges (1998) podem ser adquiridos através de:

- a) experiências pessoais: viagens, mudanças estruturais de vida, relacionamentos, viagens, novos interesses ou atividades.
- b) experiências profissionais: tanto as formais como as informais, dos empregos as atividades voluntárias.

c) realizações: tanto as que foram conscientemente empreendidas (montar uma equipe esportiva, conseguir um emprego almejado) como os empreendimentos menos formais (ser nomeado o funcionário do mês, sair de um estado de depressão, entre outros).

d) projetos: os relacionados ao trabalho, os que lhe foram atribuídos e iniciados por sua conta, grandes e pequenos, recompensados ou não notados.

Estas características, assim como o entendimento da personalidade própria, auxiliam no processo de escolha e administração de carreira. “Quem olha para fora sonha; quem olha para dentro desperta”. (YOUNG apud GUERRA, 2004, p. 29). Portanto, é bom despertar interiormente para não passar a vida “feito um sonâmbulo”, que realiza as atividades sem consciência de si mesmo, desperdiçando os próprios potenciais.

Porém, Xavier (2001) aponta algumas características pessoais que tornam uma pessoa vulnerável na gestão de carreira: ilusão que é a visão distorcida e fantasiosa de si mesmo, dos outros, da situação. Faz com que a pessoa espere o que não deveria esperar. Um exemplo é o executivo que não imagina que é vulnerável a demissão. Subjetividade que significa a visão particular do indivíduo, um modo específico de sentir, pensar e agir, que ele tem, mas não é compartilhado pelos outros. A impulsividade ocorre quando a pessoa toma decisões de modo superficial, rápido, impensado e tumultuado gerando uma mudança impensada no emprego e uma guinada desnecessária na carreira. Já a acomodação neste trabalho tratada como “entitlement”, ou zona de conforto.

Contudo, a busca do autoconhecimento orienta a concretização de objetivos pessoais, profissionais, empresariais, sociais do indivíduo.

5.1.3 Estabelecer os objetivos de carreira aliado com os objetivos de vida

A carreira trata dos caminhos profissionais que uma pessoa percorre em sua vida. Desta forma, o planejamento de carreira não deve ser feito de maneira isolada. Já que “a carreira é um processo complexo interligado com outros aspectos da vida” (SAVIOLI, 1999, p. 83).

Um passo muito importante no processo de planejamento de carreira é estabelecer um objetivo claro e factível. “O primeiro passo é saber aonde quer chegar” (FERREIRA, 2003, p. 30).

De acordo com Lobato et al (2003) a definição dos objetivos, tomam por base não só os desafios atuais, mas também aqueles já identificados para os próximos cinco ou até dez anos. Essa etapa é considerada uma das mais clássicas da metodologia de planejamento. Onde os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais do indivíduo.

Mas para conquistar seus objetivos de longo prazo é necessário estabelecer metas em curto e médio prazo. Lobato et al (2003) definem quanto ao prazo, os objetivos podem ser de longo, médio e curto prazos. O objetivo em longo prazo é o de maior abrangência. Os objetivos em médio prazo derivam do desdobramento do objetivo de longo prazo em objetivos de menor abrangência e prazos intermediários. Os objetivos em curto prazo, também designados como metas, correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem cumpridas num breve espaço de tempo, no cotidiano do indivíduo.

Porém no mercado de trabalho para se obter uma gestão competitiva de carreira, é preciso que o próprio profissional procure objetivos claros, mensuráveis e realistas porém desafiadores com recursos disponíveis. Desta forma, as pessoas podem se comprometer a

realizar os objetivos propostos vinculando todos os seus esforços, diferenciando-se dos demais profissionais.

Para estabelecer objetivos de carreira, o profissional deve considerar além das principais tendências do mercado, os aspectos de sua vida, sendo eles: individual, social, familiar, espiritual entre outros.

Macedo (2003) afirma que muitos profissionais desperdiçam os melhores anos da vida para descobrir mais tarde que lutavam por objetivos que não faziam o menor sentido. De acordo com Rivero (2002) a valorização excessiva com a carreira, em detrimento de outras fontes de realização humana, acaba trazendo consequências ruins para a família e também para o profissional. Para o autor são indivíduos que demoram a descobrir que suas ambições não proporcionaram a segurança e a felicidade esperada. “Viver apenas em razão de um propósito de vida de curto prazo é um objetivo pequeno e desprovido do sentimento de grandeza humana” (MACEDO, 2003, p. 82).

É importante para o homem viver papéis sociais de maneira rica e realizadora. Onde “pessoas realizadas afetivamente tendem a trabalhar melhor” (UVALDO, 2002, p. 28).

Porém para Kanter (1997) muitos profissionais possuem o vício de trabalhar demais, sendo denominados “workaholis”. Estes profissionais são levados a fazer mais atividades do que precisam e não conseguem largar o trabalho, descansar ou tirar férias. Ainda na visão da autora, a redução da segurança do emprego dentro da reestruturação corporativa pode produzir ansiedade quanto à carreira, onde os profissionais pressionados por produtividade, trabalham mais para tornarem insubstituíveis.

Neste ambiente de trabalho opera-se sob o imperativo de trazer maiores resultados utilizando-se de menos recursos, sobrecarregando as responsabilidades dos profissionais dificultando a realização do ser humano nas demais áreas sociais.

Além de consumir tempo, o local de trabalho atual está se tornando o centro da vida emocional do indivíduo, conforme Kanter (1997). Isto se dá pois na organização burocrática tradicional, os papéis eram tão circunscritos que a maior parte dos relacionamentos tendia a ser bastante formal e impessoal. Porém atualmente as organizações estão dando ênfase ao trabalho em equipe, a cooperação, aproximando mais as pessoas, tornando mais importante a dimensão pessoal dos relacionamentos. De acordo com Rivero (2002) é cada vez mais comum de relacionamento pessoal no trabalho, a atração entre homem e mulher. O que tornou mais aceitável a presença de casais nas empresas. Apesar de haver muitas empresas que proíbem certos graus de parentesco entre funcionários.

Rivero (2002) afirma que os problemas dos relacionamentos pessoais surgem, quando os vínculos emocionais invadem a vida profissional. Amizades especiais, romances no local de trabalho são potencialmente ameaçadores pois as pessoas podem começar a demonstrar favoritismo em lugar da objetividade ou bloquear o acesso de outras pessoas a si mesmas. Desta forma, é preciso muito cuidado ao administrar esta relação para esta não prejudique as relações de trabalho incidindo na demissão, assim como a vida familiar.

É importante salientar que até os anos 70, a participação das mulheres no mercado de trabalho era bastante restrita. Neste ambiente ocorria uma forte separação entre o trabalho e a família. “A separação dos setores ocupacionais e familiares da sociedade passou a ser considerada essencial para o funcionamento tranquilo de cada um e assim para a integração da sociedade como o todo” (KANTER, 1997, p. 297).

Assim, o homem não era visto como parte integrante da vida familiar quando saía para o trabalho, de acordo com De Masi (2000).

Contanto, apesar da emergência das carreiras das mulheres, ainda existe um conflito entre as exigências do trabalho e as exigências da familiar. Onde para Kanter (1997) há evidências de que as mulheres a partir dos trinta anos começam a perder suas ambições de carreira devido ao desejo da maternidade. Assim, a conexão oportunidade-sobrecarga oferece um perigo de excluir metade da força – as mulheres – das melhores posições.

Ferreira (2003) diz que as tensões e os conflitos entre a vida pessoal e a vida profissional nunca serão plenamente resolvidos. Todavia, para aproveitar oportunidades de carreira muitos profissionais têm que sacrificar sua vida familiar.

“Enquanto as situações empresariais induzem as pessoas a trabalhar ao máximo, o tempo para a vida pessoal fora do trabalho será limitado” (KANTER, 1997, p. 304).

No entanto, nas decisões quanto a carreira o profissional deve buscar oportunidades para desenvolver-se, porém considerando os relacionamentos humanos e as demais dimensões sociais. Uma vez que para atingir qualidade de vida, o indivíduo deve estar bem em todas as esferas da vida, sendo o trabalho apenas uma delas.

5.1.3.1 Os ciclos da carreira

Segundo Saviolli, (1999) as carreiras, assim como os homens e as organizações, possuem um ciclo de vida: nasce, cresce, amadurece e morre.

Assim como os indivíduos possuem fases de vida onde os desejos, objetivos, necessidades e ações se transformam. Cabe ao profissional analisar suas intenções de acordo com sua vida e avaliar qual etapa na carreira está passando para realizar seu planejamento.

Segundo Ferreira (2003) a carreira é um processo cíclico. Ela possui momentos clássicos que são descritos de acordo com Dutra (2001) da seguinte maneira:

1) Início: O ingresso na carreira é bem claro para a empresa e para as pessoas. Pois segundo Dutra (2001) quase sempre é possível estabelecer com precisão os requisitos e as condições de acesso à carreira.

2) Crescimento: As organizações, em geral, monitoram de maneira adequada o início do processo de crescimento da pessoa na carreira. De acordo com Dutra (2001) logo depois, porém, as abandonam. As empresas mais estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira.

Após o crescimento, a carreira pode atingir um nível de estabilização, com a ausência de oportunidades de carreira.

Neste momento há profissionais que, ignorando as constantes mudanças no mercado de trabalho, se acomodam em suas posições, neste estágio, o que é definido por Bardwick (1998) como “*entitlement*” ou “zona de conforto”. Nela as pessoas são presunçosas; não trabalham com afinco para atingir resultados para organização e acreditam que são merecedoras de aumento de salário e promoções desejadas. Minarelli (1995) acredita que a acomodação é fruto da natureza humana. Para manter a carreira saudável é preciso lutar contra a própria natureza.

Cohen (2003) aponta cinco principais razões para que a carreira saia dos “trilhos”, durante esta fase de acomodação sendo: inabilidade para mudar ou para adaptar-se durante

uma transição; problemas de relacionamento, fracasso na montagem e na liderança de equipes; incapacidade de entregar resultados e falta de experiência em outras áreas do negócio.

Nesta fase é fundamental ao indivíduo reavaliar sua carreira para que não seja surpreendido com a falta de promoção, ser transferido para áreas menos importantes ou até mesmo ser demitido.

3) Final: Dificilmente as organizações e as pessoas têm clareza sobre o final de carreira. Muitos indivíduos que estão no topo de suas profissões há muitos anos encontram-se sem perspectivas de desenvolvimento e bloqueiam o acesso daquelas que estão crescendo. O fundamental é a pessoa se preparar para outra carreira, dentro ou fora da empresa, mas com o apoio dela. Um profissional técnico, por exemplo, sem vocação gerencial, pode ser preparado para a vida acadêmica, para montar seu próprio negócio, para atuar como profissional liberal etc.

Constata-se que a recolocação no mercado está se tornando um exercício cada vez mais constante no mercado. Podendo já ser considerado em um momento de carreira uma vez que ocorre mudança de ambiente de trabalho onde não necessariamente implica em crescimento profissional. “[...] desde os anos 90 vem despontando a tese de que os executivos precisam não apenas desenvolver-se dentro de sua carreira mas também gerenciar a sucessão de carreiras que passarão a ter ao longo do tempo” (KANTER, 1997, p. 185).

Para Girardi (2003), este período desencadeia dois pontos básicos: de um lado a empresa e suas formas de lidar com o desligamento dos profissionais, de outro, o profissional, que enfrenta o desafio de manter sua motivação e condições de empregabilidade.

É importante alertar aos profissionais que, ao passar por uma demissão, um ciclo de trabalho se completa, sendo mais uma etapa que todos estão propensos a enfrentar durante sua carreira. Bolles (1998) acredita que qualquer pessoa que entre no mercado de trabalho, atualmente, deve estar preparada para algo entre três e seis mudanças emprego, durante sua vida. Porém, deve-se dar continuidade ao processo de planejamento de carreira. Minarelli (1995) afirma que para estar no mercado de trabalho é preciso cuidar da promoção e manutenção contínua da carreira através da empregabilidade. Isto, segundo o autor, não deve ser uma preocupação somente quando o profissional está desempregado.

5.1.4 Elaborar um plano de ação;

Quanto ao estabelecimento de objetivos durante carreira do profissional, cabe dizer que cada pessoa irá estabelecê-los da maneira conveniente a sua vontade.

Cada profissional tem suas preferências, metas e objetivos de vida - por isso que é preciso ficar longe dos estereótipos do mercado. Nem todos querem ser diretores de empresa, o importante é respeitar as suas opiniões e seus valores e agir de acordo com o que você quer (Micheletti, 2004, p. 5).

Entretanto, estes objetivos somente serão válidos se houver uma ação efetiva para conquistá-lo. Esta é etapa mais delicada de todo o processo, por implicar mudanças de comportamento, reestruturação do cotidiano, revisão do relacionamento com a empresa, resistências, conforme aponta Dutra (1996).

Neste processo, para Franco (2002 a), é fundamental o profissional indicar qual caminho seguir para conseguir passar dos planos abstratos e formulações teóricas para a realização efetiva dos objetivos propostos.

Lobato et al (2003) aponta um formulário de um plano de ação que serve orientar as decisões para conquistar os objetivos propostos, apresentado no quadro 2.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	PRAZO		RECURSOS(\$)
		Início	Término	
O1	E1.1			
	E1.2			
O2	E2.1			
	E2.2			

Quadro 2: *Formulário de plano de ação*
FONTE: LOBATO et al (2003, p.129).

Este formulário, encaixa-se ao planejamento individual de carreira. Pois monitora os resultados, identifica a adequação entre objetivos, prazos e disponibilidade de recursos. Maximiano (2002) vai de encontro com Lobato et al (2003) pois acredita que o produto do processo de planejamento é a preparação de um plano. Em essência, um plano contém uma combinação de três componentes: objetivos, recursos e controle.

Além destes aspectos, é importante avaliar a consistência das ações e dos próprios objetivos quanto a: valores internos, demandas da empresa, demandas do ambiente, compatibilidade com a vida familiar e nível de riscos envolvidos.

No entanto, para qualquer ação no mundo do trabalho, independente de sua dimensão, precisa ser pautada pela eficiência e pela eficácia máximas. Assim, ainda para Franco (2002 a), é recomendável que para cada objetivo traçado sejam mensurados os recursos necessários e o tempo que será exigido.

Ressalta-se que os recursos financeiros são fundamentais para assegurar o cumprimento dos objetivos traçados. Gonçalves (2004) diz que no planejamento profissional,

a maior parte das metas requer um desenvolvimento pessoal com cursos de formação, idiomas, tecnologias, entre outros. O custo para desenvolver profissionalmente é alto, logo é preciso possuir recursos financeiros para conquistá-los. Cabe aqui ressaltar que no Brasil são muitos os indivíduos ficam alheios a este processo de constante desenvolvimento pessoal e profissional. Isto decorre devido à falta de renda, educação e até mesmo de condições básicas de sobrevivência. Eis um paradoxo do mercado de trabalho brasileiro.

O exercício de projetar a carreira é capitalizar forças e recursos (geralmente escassos) para conquistar o caminho pretendido.

Neste processo muitas questões ficarão sem respostas precisas, mas servirão para indicar a necessidade de revisão do planejamento de carreira.

5.1.4.1 Uma ação sempre presente na vida dos profissionais competitivos: o constante aprendizado

As constantes modificações no mercado de trabalho exigem uma nova postura por parte tanto das organizações quanto dos colaboradores. Neste novo contexto, a aprendizagem, tem um papel destacado, pois é grande impulsionadora de inovações para o mercado.

Sendo assim, “nesse mundo não haverá trabalho para mão-de-obra não qualificada, assim como não haverá trabalho para quem foi qualificado na filosofia do adestramento – que só sabem fazer uma coisa” (PASTORE, 1995, p. 33).

Uma posição similar é assumida por Bastos (1997) ao afirmar que a demanda por constante atualização, mais do que um discurso sempre presente, passa a ser uma imperiosa necessidade para a sobrevivência das organizações e dos indivíduos enquanto profissionais.

Portanto, o processo de formação continuada deve fazer parte de qualquer planejamento de carreira do profissional moderno. “Educação e treinamento, educação contínua e retreinamento, permanecem como prioridades na agenda” (KANTER, 1997, 379).

De tal modo, que a busca do desenvolvimento deve ocorrer durante toda a vida profissional. Portanto “os processos de desenvolvimento são infundáveis” (SAVIOLI, 1999, p. 49).

Para Chiavenato (2002), conhecimento, habilidade e competência formam o tripé do sucesso em qualquer profissão. Ser um profissional que conhece a fundo seu trabalho e que mantém constantemente atualizado esse conhecimento. A capacidade de continuar aprendendo o tempo todo é visualizada como um atributo valioso, diante da certeza de que daqui a poucos anos o profissional estará inserido em um ambiente diferente, às vezes se quer imaginado. Assim “é também fundamental para as empresas contar com profissionais capazes de desenvolver uma visão própria, individual e diferenciada na aplicação de seus conhecimentos” (CHIAVENATO, 2002, p. 99).

As atividades de rotina estão se tornando um componente cada vez menor nos cargos modernos, já que estas podem ser automatizadas, transferidas para a máquina ou eliminadas. Logo, para Chiavenato (2002), o ponto-chave no ato de agregar valor está em saber aplicar o conhecimento e a criatividade para situações novas.

Para Dutra (2001), a agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas

vantagens competitivas ao longo do tempo, já que os fatores que levam à eficácia de uma empresa e mudam seus resultados estão diretamente ligados aos valores e ao modo de pensar e agir das pessoas que compõem a organização.

Ainda para o mesmo autor, a competência alia a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo e as habilidades para a obtenção de resultados. Portanto, a competência é mais visada no mercado de trabalho atual. A competência “é saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY apud DUTRA et al, 2001, p. 25).

A figura 9 faz a diferenciação entre competências, habilidades e conhecimento.

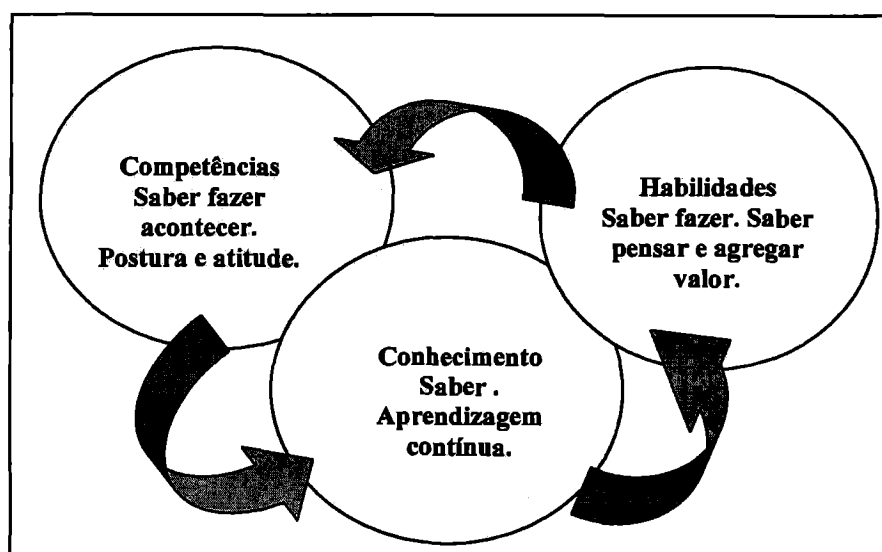


Figura 9 *O triângulo da excelência*
Fonte: CHIAVENATO, 2002, p. 100.

Para Dutra (2001), a prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem vinculadas com a descrição de cargos.

Assim, dentro das organizações existem diferentes conjuntos de entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, o tipo de negócio, os tipos de carreira etc. Logo, a carreira profissional - a sequência que concilia desenvolvimento pessoal com o organizacional – auxilia a definir as entregas necessárias à organização e os horizontes profissionais oferecidos.

Por causa da ênfase interfuncional das corporações pós-globalização, houve o aumento no número de parcerias que transpõem fronteiras envolvendo transferência de conhecimentos. Desta maneira é cada vez maior a parcela de pessoas em todos os níveis do negócio que precisam sentir-se confortáveis ao aprender sobre tecnologia, ao acessá-la, ao incorporar ao seu desenvolvimento pessoal. Em especial a tecnologia de informação, que permite a comunicação mais rápida e com preço menor, aliado ao conhecimento de línguas estrangeiras, conforme Kanter (1997). Constata-se o conhecimento em informática e idiomas (principalmente o inglês) como sendo uma necessidade básica no atual mercado de trabalho.

Contudo, Vianna (2003) chama atenção para um fenômeno que está ocorrendo com a carreira profissional, independentemente de qual seja, que é a imagem de *commodity*, ou seja, produto básico de consumo. Já que muitos “gurus”, “headhunters” apontam competências necessárias para o sucesso na carreira (como: MBA, idiomas, internet). Cabe dizer que há atributos que são valorizados no mercado de trabalho, porém é arriscado afirmar que aqueles que os possuem terão êxito em sua carreira.

5.1.4.2 Para onde seguir?

Outro aspecto relevante no processo de planejamento de carreira é a decisão de que caminhos percorrer durante a carreira.

O indivíduo pode desenvolver sua carreira em:

a) Organizações privadas:

As organizações como em geral (pequenas, familiares, médias, grandes) estão sendo afetadas pelas mudanças do mercado. Para Kanter (1997) a iniciativa privada, em especial, através de um esforço para aumentar o valor gerado por suas atividades. Para tal missão, elas reduzem custos, tornando-se mais enxutas, interrompendo ou terceirizando áreas não-relacionadas à sua competência essencial e movendo-se dentro e fora dos negócios com maior flexibilidade.

Houve assim uma reestruturação nas relações de trabalho, onde os funcionários perderam a estabilidade de seus empregos – durante anos desfrutadas nas corporações. Isto exige das pessoas inseridas no mercado de trabalho uma nova visão em relação a suas carreiras.

Os profissionais que pretendem atuar na iniciativa privada devem ter claro em suas mentes as mudanças e assim adotar atitudes condizentes com a nova realidade do mercado.

b) Organizações públicas:

Diante da perda da estabilidade nas organizações privadas no Brasil é cada vez maior o interesse da classe média nos concursos públicos, de acordo com a revista Veja (2003). A intensa procura por vagas públicas é evidenciada no número elevado de candidatos em concursos públicos.

Muitas pessoas crêem que os cargos públicos são capazes de oferecer segurança, estabilidade, rotina previsível, com garantia de um salário no fim do mês. Porém, Oliveira (2000) ressalta que o Governo (seja municipal, estadual ou federal) não é mais uma organização sólida, uma vez que sua receita geralmente está comprometida com os gastos

públicos. Assim ... “os empregos públicos estão ficando a cada ano mais raros e, com toda certeza, nos próximos anos não irá crescer” (OLIVEIRA, 2000, p. 124).

Corroborar Kanter (1997) afirmando que as empresa tradicional pública, grande e hierárquica, não inovadora, atrelada a seus processos e fechada a novas idéias está com seus dias contados.

Contudo, a busca pelo caminho seguro, pelos caminhos já definidos, ainda é um atrativo do setor público frente à instabilidade das carreiras no setor privado. Apesar da tradição do comportamento burocrático nas instituições públicas; da ineficiência na gestão de recursos; da premiação de funcionários através de participação política e não por competência, muitos profissionais estão planejando suas carreiras para trabalhar nestas instituições.

c) Empreendendo seu negócio

A perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações estimulou muitas pessoas a ser os próprios patrões, conforme Maximiano (2002). Com isso, a administração empreendedora tornou-se uma tendência social importante. Paralelamente, as grandes empresas procuram estimular o espírito dos empreendedores internos, as pessoas capazes de descobrir e implementar novos negócios.

Segundo Degen (1989), o processo de criação de um empreendimento depende basicamente de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio, e coletar informações sobre ele; a segunda, em desenvolver o conceito do negócio, com base nas informações coletadas na primeira, identificar riscos, procurar experiências similares para avaliar esses riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva a ser adotada; e a terceira consiste em implementar o

empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio, definição das necessidades de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

Ainda para o mesmo autor, existe uma grande variedade de motivos que levam as pessoas a ter seu próprio negócio. Vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; vontade de ser seu próprio patrão, não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos; a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Porém, o sucesso e a satisfação no emprego e na vida particular são os fatores que mais inibem as pessoas a tomar a decisão de se tornar empreendedores. Elas não têm nenhuma motivação de assumir a incerteza e o risco de um negócio próprio, se tudo vai bem.

Além disso, com o sucesso no emprego surgem as obrigações normais da classe média, como: aquisição da casa própria, gastos com automóveis, empregados, filhos na escola, clubes, rodas sociais, que acabam envolvendo as pessoas a ponto de, sem a garantia do salário, se sentirem inseguras. Para elas é aterrorizante a idéia de ter de abrir mão de algumas dessas conquistas, devido a um possível revés num negócio próprio.

d) Terceiro setor

Cresce a confiança depositada nas organizações de um setor em constante e forte expansão no Brasil e no mundo: o chamado terceiro setor. Isto acontece pois há o aumento dos problemas sociais e a incompetência do Estado para resolvê-los, segundo Maximiano (2002).

Para Chivenato (2002) no terceiro setor a sociedade organiza-se para cuidar de si própria. Neste setor as organizações são privadas e sem fins lucrativos e complementam as

iniciativas do setor governamental e do setor privado no atendimento de diversas necessidades da sociedade e na formação de um sistema econômico mais justo e democrático.

No Brasil, de acordo com Passador (2002), em 1991 existiam mais de 200 mil organizações sem fins lucrativos, empregando mais de 1 milhão de pessoas.

Para Passador (2002), a definição de Terceiro Setor surgiu na primeira metade do século, nos Estados Unidos. Sendo a mistura dos dois setores clássicos da economia: o público, representado pelo Estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral. O Terceiro Setor é um campo a ser explorado pelas empresas que querem exercer novas atividades que surgem em todo mundo e no Brasil com uma proposta de ação no campo social, baseada em princípios de gestão de marketing social com foco em ações de parceria com projetos sociais.

Nestas organizações se encontram, em sua grande maioria, os indivíduos que valorizam o ser humano de uma maneira intensa e que estão inconformados com as desigualdades sociais e econômicas que a lógica da economia de mercado acaba ignorando, e que o Estado do bem-estar social se mostrou incapaz de resolver. O crescimento da consciência comunitária encontra, nestas organizações, um ambiente favorável a sua aplicabilidade. Os valores predominantes, bastante adequados para o desenvolvimento dos que trabalham nestas organizações, são: democracia, transparência, coletividade, flexibilidade e criatividade.

Portanto, as organizações do terceiro setor conseguem, pela qualidade intrínseca de sua missão, motivar e comprometer seus colaboradores, facilitando a criação de um ambiente participativo e recompensador. Estas corporações exigem posturas, qualificações e oferecem retornos diferenciados ao profissional.

e) Trabalhar por conta própria

Nesta atividade o indivíduo é um prestador de serviços e não possui um empregador, mas clientes. Segundo Oliveira (2000), o prestador de serviços é contratado por um cliente apenas para fazer determinadas atividades, por determinado tempo.

Decidir por qual trilha percorrer, permite que as ações do planejamento de carreira sejam tomadas de forma compatível com as organizações pretendidas. Constata-se que é cada vez mais comum o profissional transferir-se ao longo de sua carreira, por exemplo, de uma organização pública para empreender seu próprio negócio, ou, de uma organização privada para o terceiro setor. A cada mudança, com o planejamento de carreira, o profissional pode analisar o ambiente, traçar seus objetivos, metas e desenvolver ações para alcançar suas aspirações.

O planejamento de carreira segundo Gonçalves (2003) não deve ser um processo inflexível. Este deve ser constantemente revisado pelo profissional devido às rápidas mutações no ambiente dos negócios e as transformações nos desejos pessoais e interesse de carreiras.

Sendo assim, o planejamento de carreira não é uma ação fixa. “O mundo é dinâmico, assim como nós, e o planejamento também” (FERREIRA, 2003, p.31). Sendo que gerenciar a carreira é uma tarefa permanente, já que o profissional deve estar em constante atualização.

Porém, é importante dizer que o antigo mundo dos empregos ainda permanecerá por muito tempo em algumas organizações. Mas o mercado de trabalho se vê diante de um ambiente rumando para além dos empregos e em busca de formas de trabalho mais lucrativas. Neste cenário a reflexão e a busca de um planejamento de carreira só trazem benefícios às

pessoas e empresas. Mesmo que este processo de planejamento de carreira não garanta sucesso no caminho profissional.

6 METODOLOGIA

Discutem-se, neste tópico, os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa. Para Minayo (1993) é importante pensar que a metodologia é como articulação entre conteúdos, pensamentos e existência.

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Abordagem

Minayo (1993) elucida que uma pesquisa é qualitativa quando o universo a ser pesquisado não é quantificado, bem como não pode ser reduzido à operacionalização de variáveis. Desta maneira esta pesquisa pode ser descrita como qualitativa pois objetivou esclarecer a situação sobre o planejamento de carreira no mercado de trabalho atual, das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de executá-lo.

3.2 Delineamento da pesquisa

3.2.1 Quanto aos fins

Neste estudo foi utilizada inicialmente a investigação exploratória, que para Vergara (1997) ocorre quando não há conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. Salienta-se que na literatura, o tema carreira geralmente é abordado de maneira superficial. Isto dificulta a investigação exploratória já que esta busca de informações precisas e adequadas que possibilitem a construção desta pesquisa bibliográfica. Leituras exploratórias

sobre o “fim dos empregos”, as mudanças no contrato de trabalho entre organização e indivíduo, definição sobre carreira e planejamento de carreira tornaram-se fundamentais para a construção desta pesquisa bibliográfica.

Esta pesquisa está classificada quanto aos fins como: uma pesquisa explicativa pois, segundo Vergara (1997), visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Sendo que na investigação realizada pretendeu explicar porque as mudanças ocorridas no mercado de trabalho afetaram o planejamento das carreiras profissionais.

A pesquisa também é classificada como descritiva, pois segundo Vergara (1997) esta ocorre quando se expõem características de determinado fenômeno. Portanto, foi realizada a caracterização do mercado de trabalho, a definição de carreira assim como a descrição do processo de planejamento da organização e do indivíduo.

3.2.2 Quanto aos meios

Segundo Lakatos e Marconi (1990) pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 1998, p. 46).

Trata-se, também, de uma pesquisa telematizada, segundo Vergara (1998), pois foi embasada em informações obtidas na internet.

3.3 Técnica de coleta de dados

A pesquisa bibliográfica visou estudos sobre mudanças, atitudes e a relação entre o profissional e o planejamento de carreira. Foram pesquisados dados colhidos de fontes secundárias através de levantamentos bibliográficos em livros, revistas, artigos, sites especializados.

Os autores básicos para esta pesquisa foram: Dutra (1996), Rifkin (1995), Bridges (1998), Kanter (1997) e Pontes (2002).

3.4 Limitação no método

É importante ressaltar é que apesar de muitos escreverem sobre carreiras profissionais, são poucos os autores que possuem estudos com natureza científica. Assim, a superficialidade e a falta de cientificidade em algumas fontes deste trabalho podem ser questionadas, sendo esta uma limitação da pesquisa.

Outro aspecto a ser considerado é o fato do tema: carreiras, devido a sua amplitude, pode ser tratado sob diferentes aspectos. Porém nesta pesquisa foi dada ênfase ao planejamento do profissional em relação a carreira.

Ao que se refere à interpretação e análise do fenômeno, pode envolver um certo grau de subjetividade e valoração pessoal, decorrente da percepção e do quadro teórico que orientou o estudo. Ressalta-se que a falta de estudos empíricos limitaram os resultados deste trabalho.

Também é necessário chamar atenção para a subjetividade que é encontrada na literatura sobre como tratar a carreira profissional. Uma vez que não existe um método ideal, um caminho traçado, para conquistar sucesso nas carreiras. Apesar de existir meios, como por exemplo o planejamento de carreira, que podem auxiliar o profissional obter êxito no mercado de trabalho atual.

7 CONCLUSÃO

Ao buscar desenvolver uma carreira, onde o trabalho faz parte de um plano de vida, todos os profissionais desde o nível operacional ao estratégico têm se deparado com um mercado de trabalho cada vez mais complexo. O novo mercado é caracterizado pela competitividade, instabilidade e o declínio crescente dos empregos. Assim o antigo paradigma de “emprego para a vida toda” dá lugar ao planejamento de carreira realizado pelo próprio profissional. Waterman e Collard afirmam que o antigo contrato entre empregador e empregado – sob o qual as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança de emprego em troca de um desempenho adequado e fidelidade – está morto.

Cabe salientar que este fenômeno expõe as pessoas e as empresas à instabilidade econômica, sugerem grandes sacrifícios ao lar e a família, destrói o senso de comunidade que existia em muitos ambientes de trabalho, perda do senso de identidade e uma clara compreensão dos valores pessoais. Uma vez que as pessoas diante da crise financeira estão dispostas a suportar qualquer coisa para que recebam uma quantia (salário) da empresa.

Porém estas mudanças no mercado de trabalho com a queda dos cargos e declínio dos empregos igualmente originaram vantagens como: maior liberdade para o profissional, mais controle do próprio tempo, mais coerência com os valores pessoais, mais auto-expressão, mais flexibilidade, mais chance de ver os resultados do próprio trabalho e a possibilidade de planejar carreira – ato antes na maior parte das vezes realizadas pela própria organização e de acordo com seus interesses.

Chanlat (1996) corrobora que a noção de carreira tornou-se um ponto paradoxal afirmando que a carreira está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados. Se

as tendências visando a flexibilização do trabalho e a lógica financeira se manter, a gestão de carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional.

Este não é um fenômeno transitório, provocado por mera oscilação no mercado. Pelo contrário, estamos frente a frente com alterações profundas e duradouras, fazendo indispensável que as empresas e as pessoas se preparem para um mundo diferente, onde as relações de trabalho, e não apenas de emprego, deverão ser reavaliadas e, quem sabe administrada de maneira diferente da que hoje conhecemos.

Independente das conseqüências das transformações no mercado de trabalho, esta pesquisa salientou a importância de fazer um planejamento de carreira tanto para as organizações, quanto para os profissionais respondendo, desta forma, os objetivos propostos.

Pois quando executado pelas organizações, o planejamento de carreira visa estabelecer critérios, ou seja, de que forma o colaborador pode desenvolver sua carreira junto à empresa. Constatou-se que empresas que ainda hoje, possuem estruturas mais hierarquizadas e com maior rigidez organizacional, a carreira é estabelecida pela organização de forma unilateral, de acordo com suas necessidades de quadro e oportunidades de organização.

Porém com a modernização das estruturas empresariais, e a extinção dos cargos tradicionais como afirma Bridges (1998), a tendência é que as carreiras sejam planejadas de forma com que os indivíduos possam aliar seus desejos com os interesses da empresa.

Já o planejamento de carreira realizado pelo profissional, envolve: diagnóstico externo (mercado de trabalho) e interno (auto-avaliação), estabelecimento de objetivos de carreira e a implementação do plano de ação. O planejamento da carreira gera um diferencial competitivo aos profissionais que o conseguem implementá-lo. Pois este método tem como atributo básico

adiantar cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para manter capaz de competir no mercado de trabalho.

Por se tratar de tema muito amplo, as carreiras profissionais podem ser abordadas em outras pesquisas de várias formas. Porém cabe ressaltar que a bibliografia existente trata as carreiras de forma superficial e muitas vezes com o enfoque na auto-ajuda com formas de guia, manuais, passos que visam garantir o sucesso de um indivíduo em sua carreira. Sendo assim, o tema deve ser encarado com mais seriedade por parte dos futuros pesquisadores. Através de investigações empíricas sobre a motivação para a escolha de determinada carreira, as relações entre família e carreira, desenvolvimento das carreiras das mulheres, ética nas carreiras profissionais, constatar se profissionais de sucesso realizaram ou não um planejamento de carreira trazendo contribuições para esta área de conhecimento ainda tão pouco explorada de forma científica.

É importante salientar que um planejamento de carreira não garante êxito para o profissional. Porém este processo proporciona um senso de direção, com ações condizentes com os objetivos estabelecidos - compreendendo o passado e com um olhar no futuro - de acordo com os desejos dos profissionais. Neste processo de planejamento devem ser considerados diversos aspectos como: autoconhecimento, desenvolvimento constante, área de atuação, etapa de carreira, entre outros. Onde o planejamento de carreira permite o profissional refletir sobre que carreira seguir em sua vida, sem deixar-se levar pelo acaso.

Como afirma Maximiano (2002) ao realizar um planejamento de carreira o profissional pode buscar criar circunstâncias favoráveis para realizar o que almeja. Esta forma de lidar com o futuro contrasta com o comportamento dos que nada fazem e esperam que o futuro venha ao seu encontro.

REFERÊNCIAS

BARDWICK, Judith M. *Perigo na zona de conforto: como eliminar o hábito do entitlement*. São Paulo: Pioneira, 1998.

BASTOS, A. V. B. *A escolha e o comprometimento com a carreira: estudo entre profissionais e estudantes de administração*. REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, V. 32, n.3, 1997.

BOLLES, Richard Nelson. *Qual a cor do seu para-queda?: como conseguir um emprego e descobrir a profissão dos seus sonhos*. Rio de Janeiro: GMT, 1998.

BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos (jobshift): os desafios da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRIDGES, William. *Criando você & cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BRONSON, P. *O que eu faço da minha vida?* Revista VOCÊ S. A, São Paulo: Abril, 2003.

CALDAS, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASE, T. A.; BOTELHO, J. M. *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. São Paulo: Catho, 2001

CATTANI, A. D. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CHANLAT, J. F. *Quais carreiras e para qual sociedade?* REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo, V. 36, n. 1, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

.CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira e competência : gerenciando o seu maior capital*. São Paulo: Saraiva, 2002.

.CHIAVENATO, Idalberto. *Ideologia ou Utopia?* Disponível em: < [http: empregos.com.br](http://empregos.com.br)> Acesso em: 15 jan. 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2001.

COHEN, David. *Como colocar sua carreira de volta nos trilhos*. REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, 26/02/2003.

CRAINER, Stuart et al. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

MASI, Domenico de. *O ócio criativo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: pioneira, 1992.

DUTRA, J. S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

.DUTRA , Joel et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

.DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, B. *Uma luz sobre a carreira*. MELHOR VIDA & TRABALHO. Segmento, 2003, p. 28-33.

FRANCO, Simon. *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002 a.

FRANCO, Simon. *O professionauta: você no mercado de trabalho*. São Paulo: Futura, 2002 b.

GIRARDI, D. *Outplacement: recolocando profissionais no mercado*. Florianópolis, 2004.

GONÇALVES, Alexei. *O planejamento está obsoleto?* Disponível em: < http://www.marciobamberg.com.br/portal_conteudo_visitantes_30.html> Acesso em: 07 mar. 2004.

GUERRA, M. *Carreira global*. Disponível em:< <http://vocesa.abril.com.br/aberto/edicoes/70.shl>> Acesso em: 10. maio.2004

JÚLIO, Carlos Alberto. *Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBATO D. M. Et al. *Estratégia de empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2003.

MACEDO, G. B. *Empregue seu talento: carreira solo, a nova opção para o fim do emprego*. São Paulo: Cultura, 1999.

MACEDO. G. *O que Deus tem a ver com isso?* Revista VOCÊ S. A, São Paulo: Abril, 2003.

MARIACA, J. *Carreira: entender o mercado de trabalho aumenta a empregabilidade*. JORNAL ESTADÃO, nº762, ano VII São Paulo:2003.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHELETTI, Camila. *Avalie sua carreira e planeje sua vida profissional para 2004*. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento/151203-carreira2004_avaliacao.shtm> Acesso em: 19 jan. 2004.

MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre*. 15. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2.ed. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, G. *Estratégia: a busca de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MUSSAK, Eugênio. *Plano ou planejamento?* Disponível em <<http://www.vocesa.com.br>> Acesso em: 15 jan. 2004.

PANELLI, Rubens. *Orientação vocacional e planejamento de carreira*. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/240303-gestao_consultamento.shtm> Acesso em: 15 abril. 2004.

OLIVEIRA, Marco A. *O novo mercado de trabalho: guia para iniciantes e sobreviventes*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

OS CONCURSOS públicos atraem a classe média. REVISTA VEJA. São Paulo: Abril, 2/2/2004.

PASSADOR, Cláudia S. *A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento*. Disponível em: <unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf> Acesso em: 11 abril 2004

PASTORE, José. *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*. 2.ed. São Paulo: LTr, 1994.

PETERS, Tom. *Reinventando o trabalho: a marca você*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEREIRA, M. *Síntese do planejamento*. Florianópolis: Fepese, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues *Administração de cargos e salários*. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

REINERT, José Nilson. REVISTA DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO. UFSC. Departamento de Ciências da Administração. V. 3, n.1. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2001.

RESENDE, Ênio J. *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIVERO, F. *Seu emprego está seguro?* Revista VOCÊ S. A, São Paulo: Abril, 2002.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, Luiz R. *A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor*. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>> Acesso em :11 abril 2004.

SAMPAIO, Nelson. *Fim do emprego, início do trabalho: o profissional do futuro*. São Paulo: Nobel, 1998.

SAVIOLI, Nelson. *Carreira: manual do proprietário*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1999.

TREVISAN, Antoninho Marmo. *Empresário do futuro: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios*. São Paulo: Infinito, 2000.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

UVALDO, T. *Carreira versus casamento*. Revista Melhor vida&trabalho, Segmento, 2002.

VERGARA, Sylvia Maria. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, Luiz. *Quando a carreira vira commodity*. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=861> Acesso em :21 abril 2004.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Executivo: a carreira em transição* – São Paulo: STS, 1995.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. *Sua Carreira: evitando os erros que atrapalham*. São Paulo: STS, 2001.